

ДЕННІ МЕЄР

ПРОШУ ДО СТОЛУ

ЯК ПРАЦЮЄ
РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС

*Переклала з англійської
Ганна Кирієнко*

«НАШ ФОРМАТ»
Київ · 2019

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	9
<i>Розділ перший. Перше</i>	12
<i>Розділ другий. У бізнесі</i>	39
<i>Розділ третій. Ресторан пускає коріння</i>	64
<i>Розділ четвертий. Перевертаючи каміння</i>	87
<i>Розділ п'ятий. А хто взагалі сказав, що...?</i>	108
<i>Розділ шостий. Ні кроку назад</i>	122
<i>Розділ сьомий. 5 г-відсотковий розчин</i>	151
<i>Розділ восьмий. Філософія бізнесу і реакція на критику</i>	174
<i>Розділ дев'ятий. Постійний м'який тиск</i>	201
<i>Розділ десятий. Шлях до успіху встелений успішно виправленими помилками</i>	234
<i>Розділ одинадцятий. Щасливе коло просвітленої гостинності</i>	252
<i>Розділ дванадцятий. Контекст вирішує все</i>	288
<i>Розділ тринадцятий. Мистецтво гостинності</i>	308
<i>Подяки</i>	335

Вступ

За останній двадцять один рік я відкрив п'ять висококласних ресторанів, міський бар барбекю, атмосферний джаз-клуб, сучасний кіоск з м'яким морозивом, бургерами й хот-догами, три кафе в музеї сучасного мистецтва та кейтерингову компанію, що подає ресторанну їжу, і керую ними. Поки що мені не доводилося закривати жоден із них, і я молюся, аби ніколи не довелося.

Мій бізнес у всіх на виду. До нього уважно придивляються, і він викликає пристрасні відгуки і експертів, і аматорів. Суперечка між людьми про улюблений ресторан може дати фору політичній чи релігійній дискусії. Якщо ви хочете існувати й процвітати, то краще не вилежуватися на лаврах. Щоразу, здіймаючи очі, ви побачите ще одного завзятого конкурента, який намагається завоювати увагу й любов людей і преси, одержимих бажанням першими спробувати й висловити свою думку про найновішу річ.

Але я не хотів би займатися нічим іншим. Я народився, аби започаткувати власний бізнес, і мені судилося знайти той, який дозволяє ділитися з іншими тим, що подобається мені. Пристрасть до мандрів, їжі й вина — це перше, що підштовхнуло мене займатися тим, чим я займаюся. Якщо чесно, як і в багатьох інших підприємців, які мені траплялися, я не певен, що в мене взагалі був вибір: кар'єра в ресторанному бізнесі наздогнала би мене, навіть якби я не знайшов її першим.

Відтоді всі ці роки принади кухні надихають мене в кар'єрі. Але щодня вставати й іти на роботу, а також писати цю книжку мене насправді спонукає глибоке переконання в потужному людському прагненні до гостинності — далеко за межами ресторанного світу. Народжуючись, більшість дітей отримують перші чотири подарунки життя: погляд, усмішку, обійми і трохи їжі. Протягом життя ми отримуємо безліч інших дарунків, але мало які з них хоч колись перевершать ті перші чотири. Ці перші миті — це, можливо, найчистіший «акт гостинності», який ми колись матимемо, і не дивно, що ми будемо прагнути цих речей усе наше подальше життя. Я знаю, що прагнутиму.

Моє розуміння сили гостинності й бажання використовувати її відіграли найважливішу роль в успіху кожного мого ресторану та бізнесу. Я дізнався, як важливо проявити гостинність передусім до людей, які працюють на мене, а згодом — до всіх решти, кого будь-яким чином стосується наш бізнес: у порядку пріоритетності — наших гостей, місцевої громади, постачальників та інвесторів. Цей спосіб визначення пріоритетів я називаю «просвітлена гостинність». Вона перевертає догори дригом традиційні бізнесові підходи, але це основа кожного мого бізнес-рішення й кожного мого успіху.

Від самого початку люди казали, що, обравши ресторанный бізнес, я обираю одну з найскладніших справ у світі. Це правда — у ресторанів є безліч різних рухомих деталей, що робить їх особливо складними. Аби досягнути успіху, вам потрібно (одночасно) демонструвати виняткові навички у виборі приміщення, веденні переговорів, наборі персоналу, навчанні, мотивуванні, закупівлях, складанні бюджету, дизайні, виробництві, приготуванні їжі, дегустації, ціноутворенні, продажах, сервіруванні, маркетингу та прийомі гостей. А мета цього всього — продукт, що приносить задоволення і який люди без побоювань можуть проковтнути. Також, на відміну від будь-якого іншого виробника, ви справді присутні в момент, коли продукт споживають і відчувають на собі, і можете оцінити реакцію своїх клієнтів у реальному часі. Це досить складна і емоційна справа.

ПЕРШЕ

Усе, що мені відомо про життя, я дізнався передусім від людей, ніж із книжок, і більшість з відомого мені про людей я знаю завдяки їжі, яку вони споживають. Щороку я певний час проводжу в дорозі сам або із сім'єю, друзями чи колегами — і коли подорожую, перше, що роблю у вільні хвилини в місті, — це йду на продовольчі ринки, у кондитерські крамниці, до торговців м'ясом, у продуктові магазини. Читаю меню, вивішені біля ресторанів. Спостерігаю за мешканцями, що сперечаються з торговцями про якості їхніх продуктів. Потім знайомлюся з людьми, які схожі на місцевих мешканців, і запитую, де вони їли б, якби зупинялися в місті лише на два-три дні, як я. Культуре, які серйозно ставляться до їжі, часто так само ставляться до життя, історії й традицій. Я постійно шукаю місцеві особливості, способи споживання їжі, яких немає ніде більше. І мене завжди надихає полювання за найкращою версією будь-якої місцевої страви.

У містечках італійського П'ємонту я куштував печиво з безе та лісових горіхів, що називалося *brutti ma buoni* («потворні, але смачні»). У Сієні я шукав найкращий *panforte*, солодкий пиріг. У китайському кварталі Нью-Йорка я заходжу до м'ясних торговців — не обов'язково за покупками, а щоб спостерігати, як люди обирають собі м'ясо й сосиски. У штаті Мен, звісно, куштую дрібну лохину. У північному Вісконсині не можу встояти перед оку-

нями, шуками та коржами корінних американців. У Маямі шукаю кубинські буфети. У Техасі мені ніколи не вистачає часу, аби поснідати в усіх мексиканських такеріях. І барбекю: у радіусі тридцяти п'яти кілометрів від міста Остін у регіоні Техі-Гілл-Кантрі розташовано п'ять міст, які я обожаю і кожне з яких має характерний відмінний стиль приготування барбекю. Складові барбекю обмежені: ребра, грудинка, рвана свинина, рубана свинина, свинячий фарш, сосиски, курятина, салат із сирої капусти і моркви, квасоля та низка гарнірів — але це стало американською кулінарною мовою з тисячами діалектів та акцентів. Я намагаюся зрозуміти кожен різновид. Протягом півтораденної поїздки на авто через Північну Кароліну я скуштував чотирнадцять різновидів рваної свинини, кожен із яких визначався витонченими й разючими відмінностями в текстурі, інтенсивності й типом диму, кількістю помідорів або оцту в соусі, температурою приготування м'яса, а також кількістю додаткової хрусткої скоринки, яку кришили й підкидали у страву. І це на додачу до різних способів приготування смаженої курятини, рагу Брансвік і кукурудзяних оладок.

Скільки себе пам'ятаю, я їв очима, носом і ротом. У чотири роки я закохався в кам'яного краба в ресторані Lagoon у Маямі-Біч. Я їв і не міг зупинитися (і, вочевидь, без упину говорив з усіма, у кого були вільні вуха, про «клаба»). Пам'ятаю, що протягом наступних років смакував різні види лаймового пирога в Кі-Весті; їв свій перший придорожний чізбургер десь на пагорбах за Санта-Барбарою; куштував данженеського краба і солоних моллюсків абалонів на Рибальській пристані Сан-Франциско; жував рол із омаром в Оганкіті, штат Мен. Я жадібно поглинав свій перший лотаринзький пиріг із солодким соусом, коли мені було сім і ми з батьками їздили в місто Нансі у Франції. Уперше я спробував воду в пляшках (Evian і Vittel) у місті Таллуар, також точно пригадую смак води в озері Аннесі, коли я плавав у ньому.

Я відкрив для себе fraises des bois (суниці) з вершками в ресторані La Colombe d'Or у Сен-Поль-де-Ванс; куштував багет

Моя робота в ресторанному бізнесі почалася пекуче холодного, сніжного січня 1984 року помічником менеджера Pesca, італійського ресторану морепродуктів у стилі Сан-Франциско, розташованого на Східній двадцять другій вулиці. Я приймав бронювання, друкував страви дня, бігав у копії-центр, щоб відксерити їх, і вставляв у пластикові підставки на столах. Я позначав прихід на роботу офіціантів, приймав обід, вітаючи й розсаджуючи переважно постійних відвідувачів, і, якщо дуже пощастило, був присутнім під час зборів із планування меню чи дегустації вин на кухні.

Це був завжди повний ресторан високого рівня, що успішно працював уже вісім років і випереджав свій час. Там подавали свіжі, оригінально приготовані «каліфорнійсько-італійські» морепродукти. У нього був свіжий стиль і він був розташований у новому модному кварталі. Я обожнював зустрічати безліч дивовижних людей зі світу реклами, книговидавництва та фотографії — нових мешканців кварталу, який NewYork magazine тільки-но назвав Флетайронським. Я отримував 250 доларів на місяць, що було трохи менше за 125 000 доларів на рік комісійних, які я заробляв торговим представником. До цього треба було трохи звикнути й трохи змінити стиль життя. Але я не міг повірити своєму щастю: нарешті я працював у ресторанному бізнесі і кайфував від цього.

Я провів у Pesca лише вісім місяців, але за такий короткий період устиг попрацювати разом із надзвичайними людьми, які змінили моє життя. У перший же день роботи я буквально наштотхнувся на жінку, яка через чотири роки стане моєю дружиною й чудовою матір'ю наших чотирьох дітей. Я спускався вузькими сходами у цокольний кабінет, аби відповісти на телефон для бронювання столиків у Pesca, і зустрів гарну веселу офіціантку на ім'я Одрі Геффернан, яка піднімалася сходами. Три секунди ми дивилися просто в очі одне одному, а потім розійшлися. Раптом я відчув велику впевненість у своєму покликанні. Не міг дочекатися другого дня роботи.

Проте наступного дня її не було. Одрі була артисткою регіонального театру, виконувала головні ролі в постановках «Крихітки Тойленда», «Скрипаль на даху» та «Оклагома!», тоді вона поїхала на гастролі з роллю Сари Браун у показі «Хлопці і ляльки» в Індіанapolisі. Вона працювала в Pesca два роки, і її так любив власник ресторану Юджин Франкія, називаючи «Свята Одрі», що коли вона поверталася в Нью-Йорк, для неї завжди було місце. Одного разу, коли я чергував на телефоні, приймаючи бронювання, вона подзвонила Юджину, повідомивши, що скоро буде вдома, і запитала, чи знайдеться для неї місце в розкладі офіціантів. Я миттю передав усе головному менеджеру Дугласу Скарбороу, який майже негайно знайшов можливість включити Одрі в розклад. Ми фліртували декілька місяців, не визнаючи своїх почуттів і не роблячи жодних рішучих кроків. Наприкінці квітня, щоб хитрістю запросити Одрі подивитися мою оселю, я розіслав запрошення десятку офіціантів Pesca на свою щорічну вечірку в стилі Кентуккі дербі. І був украй пригнічений, дізнавшись, що в той самий день одружувався її брат. Мені довелося трохи довше почекати нагоди побачитися з нею поза рестораном.

Ще одна людина, з якою я познайомився в Pesca і яка справила на мене величезний вплив, був менеджер бару Гордон Дудаш. У нього була вроджена щира гостинність, вишукана й самобутня. За зовнішньою елегантною привабливістю та доброю

РЕСТОРАН ПУСКАЄ КОРИННЯ

У перші тижні і місяці я швидко зрозумів: мало що драгує гостей більше, ніж необхідність чекати заброньованийний столик чи їжу. А таке відбувалося часто, бо телефон дзвонив дедалі частіше, а я давав згоду майже на кожен запит резервування.

Хоча ресторатор у мені був одержимий гостинністю, підприємець починав п'яніти від кількості. Я завжди намагався побачити, скільки приборів (клієнтів, ресторанным жаргоном) ми зможемо обслужити за один день. Це також було важливо, адже більше клієнтів означало більше чайових для офіціантів. Я не міг собі дозволити втратити тих небагатьох хороших офіціантів, але втрачу, якщо вони не зможуть заробити прожитковий мінімум. У ресторані було 135 місць, і щовечора в мене була мета встановити новий «особистий рекорд» з кількості приборів. Ми постійно коливалися в межах однієї позначки, на один стіл була тільки одна розсадка на вечір, і протягом декількох тижнів застигли на відмітці приблизно 140. Потім я ледь не вивів із ладу кухню й ресторан, коли одного вечора ми розбили вщент наш рекорд, обслуживши 171 гостя. Кожна найвища позначка вела до наступної. Я склав систему бронювань вручну, виділивши дві години на кожен столик на дві особи, додаткові тридцять хвилин на кожен столик для чотирьох і три години для компанії з п'яти чи більше гостей. Це явно збільшувало кількість приборів, але я ще не

розумів мистецтва обслуговування столиків. Проблема полягала в тому, що з такою недостатньо просторою кухнею, як наша, посадка більше двадцяти гостей що п'ятнадцять хвилин неминуче призведе до закупорки. Це було схоже на спроби проштовхнути надто багато місива в лійку, що зупинило потік їжі взагалі.

Якось увечері, коли ми вперше обслуговували постійних гостей, дві компанії пішли, бо так і не дочекалися свого замовлення. У наступні тижні нестерпні очікування й демонстративні виходи з ресторану були більше нормою, ніж винятком. Ми зрозуміли, що велика кількість страв у меню була надто амбіційною для нашої маленької кухні й недосвідчених кухарів. Я не хотів викреслювати з меню улюблені страви, навіть тимчасово, але зробив це. Зазвичай вечорами в якийсь момент я виходив з обідньої зали й допомагав з важкою роботою на кухні, бо вже не міг дивитися на роздратованих гостей. Спостерігати, як Алі намагається швидше розрулити ситуацію з навалюю столиків із голодними гостями, було безпечніше, ніж наражатися на грім і блискавку в обідній залі.

Своєю одержимістю великими числами я створив жажливі затори. Але створювати перешкоди, а потім їх долати виявилось на диво захопливо. (Ба більше, це було й залишається моєю моделлю роботи). Я склав нові таблиці бронювань, відкоригував план розсадки, перерозподілив «робочі ділянки» офіціантів та уточнив свої розрахунки виділеного часу для кожного столика — усе з метою максимізувати кількість, не зменшивши нашої здатності забезпечити найвищу якість. Вирішення цієї проблеми було одночасно і мистецтвом, і наукою, а кожна вечірня зміна приносила нові можливості відкоригувати темп, потік і результативність.

Я демонстрував те, що назвав би «спортивним» підходом до гостинності, іноді йдучи в наступ, іноді — захищаючись, але завжди — з бажанням знайти спосіб перемогти. У наступі я шукав креативні способи поліпшити вже хороший досвід (додаткові десерти з шоколадними написами на дні народження; десертне вино для завсідників). Захищаючись, ми дедалі краще

ПЕРЕВЕРТАЮЧИ КАМІННЯ

У житті я лише раз ловив рибу на приманку. Це було у Вуді Крік, Колорадо, за межами Аспена, і я ходив з молодим провідником, якого дуже рекомендував перший шеф-кухар Eleven Madison Park, Керрі Геффернан (він не має жодних родинних зв'язків з моєю дружиною Одрі), знавець риболовлі на приманку. Мій провідник демонстрував мудрість, що контрастувала з його віком. Коли ми йшли бродом через чисту стрімку річку, він узяв камінець і підізвав мене. Хлопець перевернув його і всміхнувся. Я був трохи на відстані й не помітив нічого незвичного на гладкому зворотному боці. Гадки не мав, що він шукає чи на що дивиться.

«Іди сюди, глянь», — промовив він. І вказав на десятки дрібних водних комах, що обліпили камінець. Це підказало йому, яку приманку використовувати, бо, як він пояснив, форель хапатиме лише ту штучну приманку, яка схожа на реальну. Потім поклав камінець точно на те саме місце, де взяв. Я був заінтригований. Під цим каменем був цілий усесвіт інформації, якщо знати про це й достатньо постаратися її знайти.

Я повернувся додому в Нью-Йорк із цінним уроком. За історією завжди є ще одна історія, якщо ти її шукаєш; і ти можеш збільшити свій успіх у «ловінні» клієнтів, якщо докладати меш зусиль, часу й інтересу, аби спостерігати. Обходячи обідню залу, я завжди «перевертаю каміння», полюючи на такі деталі:

нетерплячий погляд гостя на годинник, непочата страва, зацікавленість у наших картинах. Ці деталі можуть підказати, що хтось знудився, нетерплячий чи потребує турботи, спантеличений, зацікавлений чи просто замріявся. Але кожен жест — це потенційна можливість для мене навідатися до столика й проявити гостинність.

Людська природа така, що люди виявляють до вас рівно стільки ж інтересу, скільки ви виявляєте до них. Немає надійнішого способу будувати стосунки, ніж щиро цікавитися іншими людьми й дозволяти їм ділитися своїми історіями. Коли активно цікавитися гостями наших ресторанів, ми створюємо відчуття спільноти та «співвласності».

Співвласність розвивається, коли відвідувачі говорять про ресторан як про «їхній». Їм не терпиться поділитися ним з друзями, і насправді, крім кулінарного досвіду, вони діляться своїм відчуттям, що ти важливий і тебе люблять. Це відчуття причетності вибудовує довіру й відчуття, що тебе приймають і цінують, що завжди дає постійних клієнтів, — а це необхідно для довготривалого виживання компанії.

А починається все з перевертання каміння.

Я постійно нагадую персоналу, що варто ініціювати стосунки з відвідувачами щоразу, коли це доречно. Наприклад, дивно, наскільки потужним може бути просте питання до гостя: «Звідки ви?». Часто це налагоджує контакт, бо в нас є спільні знайомі або ми ходили в той самий ресторан, або можна поговорити про спорт. Стара гра в «А ви знаєте такого-то?» — це класичний приклад перевертання каміння задля подальшого людського контакту. І це працює. Обираючи серед кількох ресторанів, щоб поужити, в іншому схожих, ви оберете той, у якому метрдотель учився у вашій школі або вболіває за вашу спортивну команду, або ви з ним народилися в один день, або він знає вашого троюрідного брата. Ви також радше оберете ресторан, чий

А ХТО ВЗАГАЛІ СКАЗАВ, ЩО...?

Задумати й відкрити новий бізнес було одним із найбільших задоволень мого життя. Неймовірно захопливе заняття — мріяти, зазирати в глибини власного досвіду та складати в одне ціле речі, що вас надихають, аби створити щось абсолютно нове. Але я поринаю в нову затію тільки якщо вона задовольняє певні критерії.

Мене захоплює тематика (наприклад, народні витвори мистецтва колоніального періоду, сучасне мистецтво, джаз, барбекю).

Я знаю, що із цієї справи отримаю певне поєднання виклику, задоволення й насолоди.

Справа дає повноцінні можливості професійного зростання для мене й моїх колег.

Новий бізнес додасть щось своє в діалог у конкретному контексті, наприклад, елітні ресторани (Gramercy Tavern), музейні кафе (The Modern, Cafe 2 і Terrace 5 в Музеї сучасного мистецтва), індійські ресторани (Tabla), барбекю (Blue Smoke) чи бургери і м'яке морозиво (Shake Shack).

Фінансові прогнози вказують на можливість отримання достатнього прибутку та дохідності інвестицій, щоб убезпечити нас від узятого на себе ризику.

Моя дружина Одрі, досвідчена мама чотирьох дітей, зауважила, що процес створення нового ресторану і я в ньому дуже нагаду-

ють їй, через що вона проходить, готуючись стати мамою й будучи в ролі мами. Як і ресторани, дітей приємно зачинати й значно менш приємно виношувати протягом наступних дев'яти місяців. Ви мало спите в перші шість місяців після їхньої появи на світ, і у вас відчуття, що фінансові труднощі не закінчатся ніколи. Потім, якщо дуже пощастить, приблизно через рік вони почнуть приносити дивіденди на все життя. І ми хочемо пройти через це все знову, бо у нас є вбудовані пристрої стирання пам'яті, завдяки яким ми забуваємо, яким болісним був увесь цей процес.

Найголовніше завдання для кожного мого ресторану — завжди починати з теми, що мені подобається, зосереджуватися на тому, що я найбільше люблю в ній, а потім уявити для цієї теми новий контекст. Я беру щось уже доступне (наприклад, м'яке морозиво) і намагаюся покращити його; або беру щось досконале (фермерські сири чи винну карту) і намагаюся подати їх у простішому, зручному для споживача контексті. Я ніколи не намагаюся вигадати нову кухню. Натомість мене цікавить створення свіжого, «комбінованого», кулінарного досвіду. Потім, подібно до куратора музею, я намагаюся оформити це в підходящу рамку, знайти правильну стіну, щоб її повісити, і спрямувати на об'єкт відповідне освітлення. Старанність у проектуванні наших ресторанів і ретельність наших шеф-кухарів у створенні страв для меню — це дві складові, які суттєво сприяють мистецькому духу й відчуттю рукотворності нового ресторану.

Я відчуваю підприємницьку іскру, коли якимось внутрішнім чуття підказує, що певного кулінарного «контексту» зараз не існує, але він має існувати. Тоді я ставлю собі низку запитань, що спонукають досліджувати й ставити під сумнів статус-кво — а потім міняти його. Кожне запитання починається словами: «А хто взагалі сказав, що...?». А хто взагалі сказав, що, наприклад, у сільській таверні не можна насолоджуватися вишуканою кухнею з найкращими інгредієнтами, що подають у лімозькій порцеляні? Або що не можна подавати рвану свинину повільного копчення з келихом шампанського або К'янті Класіко неподалік

Парк-авеню? Або що не можна створити класичний кіоск з бургерами й шейками з віконцем для автомобілів у Нью-Йорку, де ніхто не їздить на авто? Або що живий виступ джаз-гурту доречний тільки в нічному клубі і тільки, якщо всі навколо курять?

Кожен проект мав свою, відмінну, історію. Наприклад, я знав шеф-кухаря, з яким дуже хотів працювати і мав знайти ідею й місце (Gramercy Tavern); або міг мати, як мені здається, привабливу ідею й потім шукати місце і шеф-кухаря (Union Square Cafe); або закохався в конкретне місце, і мені треба було знайти шеф-кухаря та ідею (The Modern).

Контекст — це все. Як для підприємця, найбільшим орієнтиром для мене було поєднання захоплення ідеєю й можливості (а іноді ще щасливого випадку), що веде до правильного контексту для правильної ідеї в правильний час у правильному місці й за правильну ціну. Я ніколи не покладався на ринковий аналіз, коли створював нову бізнес-модель. Я сам для себе є дослідженням ринку. Я значно більше інтуїтивний, ніж аналітичний. Якщо відчуваю можливість переформатувати щось, у чому пристрасно зацікавлений, я докладаю до цього всіх своїх найкращих зусиль.

Зобов'язання додавати щось свіже до наявного діалогу визначає кожне наше з колегами рішення, від приміщень і розташування до уніформи персоналу і, по суті, кожної страви, яку подаємо. Байдуже, чи йдеться про припущеного смугастого окуня, тартар із тунця, сендвіч з беконом, салатом-латук і помідорами чи чашку гарячого шоколаду, — наші шеф-кухарі мають чітко пояснити, що із цими стравами вони планують зробити інакше або краще за інших. Наприклад, багато років тому ми знали, що треба буде внести стейк у меню Union Square Cafe — і це в місті, що й так претендує на розташування найкращих у світі стейк-хаусів. Ми також знали, що перевершимо Sparks, The Palm, Peter Luger, Smith and Wollensky чи будь-які інші храми яловичини.