

ERIC SCHLOSSER

Câu chuyện về lịch sử phát triển, ánh hào quang chói ngợp và những thực tế trần trụi ẩn giấu đằng sau ngành công nghiệp đồ ăn nhanh



BÍ MẬT ĐỂ CHẾ

ĐỒ ĂN NHANH

FAST FOOD NATION

Lâm Đồng, July 29, 2017



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG

<http://tieulun.hopto.org>



Trong vòng ba thập kỷ qua, đồ ăn nhanh đã thâm nhập mọi góc ngách xã hội Mỹ. Ngành công nghiệp này đã phát triển từ một vài quầy xúc xích và hăm-bơ-gơ giản đơn ở vùng phía nam California rồi lan ra khắp cả nước - ở bất kỳ nơi nào có khách hàng, với nhiều dòng sản phẩm khác nhau. Đồ ăn nhanh được bán tại các nhà hàng và các điểm phục vụ khách lái xe ngang qua, ở sân vận động, sân bay, vườn thú, trường phổ thông trung học, trường tiểu học, trường đại học, trên tàu biển, tàu lửa và máy bay, ở siêu thị K-Mart, Wal-Mart, các trạm bán xăng và thậm chí ở các quầy ăn uống của bệnh viện...

Cuốn sách này được viết với niềm tin rằng mọi người nên biết những gì ẩn sau bề mặt sáng láng và hạnh phúc của mỗi giao dịch mua bán đồ ăn nhanh. Họ nên biết điều gì ẩn giữa những chiếc bánh tẩm vùng đó. Giống như một câu thành ngữ cổ:

Thứ bạn ăn sẽ cho biết bạn là ai.



Tìm mua ebook của Alpha Books tại: waka.vn, mikiapp.com, Alezaa.com



Thư viện Ebook Waka
 Website: www.waka.vn
 Fanpage: <https://www.facebook.com/thuvienebookwaka>

Để đọc tất cả Ebook của Alpha Books truy cập ngay waka.vn



FAST FOOD NATION

Copyright © 2001 by Eric Schlosser

All rights reserved including the rights
of reproduction in whole or in part in any form.

BÍ MẬT ĐỂ CHẾ ĐỒ ĂN NHANH

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép
hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào
mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Sách Alpha.

Thiết kế bìa: Mạnh Cường
Theo dõi bản thảo: Khuyến Trần

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn
Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn
Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn
Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

ERIC SCHLOSSER



BÍ MẬT ĐỂ CHẾ ĐỒ ĂN NHANH

Câu chuyện về lịch sử phát triển,
ánh hào quang chói ngợp và những thực tế trần trụi
ẩn giấu đằng sau ngành công nghiệp đồ ăn nhanh

Nguyễn Phương Dung – Nguyễn Thu Hiền *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

<http://tieulun.hopto.org>

Lời giới thiệu

Lâm Đương, July 29, 2017

Đồ ăn nhanh (fast food) có một lịch sử phát triển lâu dài, gắn với nhiều nền văn hóa khác nhau: từ quầy bánh mì kèm trái ô-liu thời La Mã cổ đại đến tiệm mì ở các quốc gia Đông Á và bánh mì lát của vùng Trung Đông... Song, chỉ đến thế kỷ XX, đồ ăn nhanh mới thật sự trở thành một ngành công nghiệp có tốc độ tăng trưởng “phi mã”.

Hơn một thập kỷ qua, đồ ăn nhanh không chỉ tạo dựng nên ngành công nghiệp của chính mình mà còn góp phần tạo nên văn hóa. Tại Mỹ - cái nôi của đồ ăn nhanh – năm 1970, người dân nơi đây chỉ khoảng 6 tỷ đô-la cho đồ ăn nhanh; đến năm 2000, con số này đã lên tới 110 tỷ đô-la. Hiện nay, chi phí dành cho đồ ăn nhanh của nước Mỹ lớn hơn cả chi phí cho giáo dục đại học, máy tính cá nhân và ô tô. Ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đã làm biến chuyển không chỉ cơ cấu thực đơn, chế độ ăn mà cả lực lượng lao động và văn hóa Mỹ. Việc thưởng thức đồ ăn nhanh đã trở nên tự nhiên như việc chúng ta đánh răng, rửa mặt hàng ngày. Chính thói quen đó của người tiêu dùng đã chứng minh một điều: Đồ ăn

nhANH đã trở thành một yếu tố không thể thiếu trong nhịp sống hiện đại.

Cùng với quá trình toàn cầu hóa, đồ ăn nhanh cũng nhanh chóng thâm nhập thị trường châu Á với sự mở đường của những tên tuổi lớn như McDonald, KFC, Burger King... Trung Quốc được coi là điểm dừng chân của McDonald, người dân Philippines coi đồ ăn nhanh như món cơm hàng ngày, thanh niên Nhật chọn các cửa hàng đồ ăn nhanh làm nơi hò hẹn; và ở Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, các cửa hàng đồ ăn nhanh như KFC, Lotteria cũng mọc lên như nấm đã chứng tỏ sự phát triển kỳ diệu của ngành công nghiệp này. Nhưng đồ ăn nhanh không chỉ mang đến tiện ích cho con người, mà nó còn đem lại khá nhiều phiền toái: nguy cơ mắc bệnh béo phì, nhiễm vi khuẩn *Ecoli O157:H7*...

Một câu hỏi lớn được đặt ra là: Tại sao đã biết được nguy cơ của những loại bệnh đó, nhưng người tiêu dùng vẫn không thể cưỡng lại sức cám dỗ của đồ ăn nhanh? Cuốn sách *Bí mật để chế đồ ăn nhanh* (nguyên bản *Fast Food Nation*)¹ sẽ là câu trả lời hoàn hảo cho câu hỏi đó. Được coi là một trong những cuốn sách bán chạy nhất, nó là câu chuyện kể về lịch sử phát triển, ánh hào quang choáng ngợp cũng như những thực tế trần trụi ẩn giấu đằng sau ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. Với những

1. Năm 2010, Alpha Books đã mua bản quyền và xuất bản cuốn sách này với tiêu đề *Củ khoai tây ngồi ghế bành*. <http://tieulun.hopto.org>

dẫn chứng cụ thể, những số liệu thống kê chi tiết, tác giả Eric Schlosser đã mang đến cho độc giả những trải nghiệm và cảm xúc hoàn toàn trái ngược: cảm giác thăng hoa với những điều thú vị về quá trình khởi nghiệp và phát triển của các nhà tư bản như McDonald, Harland Sanders (KFC)... cùng nỗi thất vọng bởi những bất công và chế độ làm việc hà khắc, những “bí mật” của hệ thống dây chuyền sản xuất đồ ăn nhanh và những thực tế đáng sợ về an toàn thực phẩm.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

Mục lục

Lời giới thiệu.....	5
Lời dẫn	11

PHƯƠNG THỨC MỸ

1. Những người sáng lập	30
2. Những người bạn đáng tin cậy	59
3. Đẳng sau quầy tính tiền	109
4. Thành công.....	164

THỊT VÀ KHOAI TÂY

5. Vì sao khoai tây chiên lại ngon đến vậy?	197
6. Trên thảo nguyên	236
7. Hạt cát nhỏ giữa đại dương mênh mông	261
8. Công việc nguy hiểm nhất	292
9. Những thứ có trong thịt	331
10. Thực hiện trên phạm vi toàn cầu	385
Lời kết: Chọn một con đường riêng.....	439
Ý nghĩa của bệnh dịch bò điên.....	467

Lời dẫn

Ngon núi Chayenne nằm trên sườn Đông rặng Front Range (Rặng Trước) trong dải núi Rocky Mountain thuộc bang Colorado. Chayenne nhô cao khỏi thảo nguyên và nhìn xuống thành phố Colorado Springs. Nhìn từ xa, ngọn núi này rất đẹp và bình yên, với những vách đá, bụi sỏi và cây thông cao, trông không khác gì một bức tranh Rocky Mountain tuyệt mỹ trong cảnh nền ở các bộ phim của Hollywood. Nhưng ngọn Chayenne không hề hoang sơ. Nằm sâu bên trong dãy núi là một trong những cơ sở quân sự quan trọng nhất nước Mỹ, là căn cứ của các đơn vị thuộc Bộ Tư lệnh Phòng Không Bắc Mỹ, Bộ Tư lệnh Không Quân và Bộ Tư lệnh Vũ trụ Hoa Kỳ. Khoảng giữa thập niên 1950, các quan chức cấp cao của Lầu Năm Góc (Bộ Quốc phòng Mỹ) lo ngại rằng hệ thống phòng không của nước Mỹ dễ bị tấn công và phá hoại. Núi Chayenne được chọn làm căn cứ cho một trung tâm điều hành chiến dịch tuyệt mật dưới lòng đất. Người ta đào núi và dựng lên 15 tòa nhà, phần lớn là nhà ba tầng, giữa một mê cung các hầm và hành lang kéo dài hàng dặm. Một khu liên hợp dưới lòng đất rộng 1,8 héc-ta được thiết kế có khả năng chịu đựng một vụ tấn

công trực tiếp bằng bom nguyên tử được gọi với cái tên Trạm Không quân Núi Chayenne. Cơ sở này được thiết kế với những cánh cửa sắt dày gần một mét và nặng 25 tấn; những cánh cửa này tự động đóng trong vòng chưa đầy 20 giây. Dân thường không được phép vào và một đội phản ứng nhanh được trang bị đầy đủ vũ khí đứng gác để phòng người xâm nhập. Khí nén trong khu căn cứ giúp phòng chống nhiễm độc do tia phóng xạ và bom sinh học gây ra. Các tòa nhà được đặt trên một hệ thống lò xo thép khổng lồ giúp tránh hậu quả của động đất hay những chấn động của một cuộc tấn công bằng bom hạt nhân. Các hành lang và cầu thang được sơn màu xám, trần nhà thấp và cửa được trang bị khóa mã. Một hầm thoát hiểm hẹp có cửa bằng kim loại, lối đi loằng ngoằng quanh các vách đá dẫn ra khỏi dãy núi. Khung cảnh này giống như trong một bộ phim của James Bond thời trước, với những tay mặc quần liền áo lái những chiếc xe tải điện chạy từ hang này sang hang khác.

Năm nghìn người làm việc trong núi, quản lý căn cứ và thu thập thông tin từ một mạng lưới toàn cầu bao gồm các ra-đa, vệ tinh do thám, các bộ cảm ứng mặt đất, máy bay và tàu bay. Trung tâm Điều hành Núi Cheyenne theo dõi mọi vật thể nhân tạo khi chúng đi vào không phận Bắc Mỹ hoặc bay quanh quỹ đạo Trái đất. Đây chính là trọng tâm của toàn bộ hệ thống cảnh báo sớm quốc gia. Nó có thể phát hiện ra một vụ phóng tên lửa tầm xa ở bất kỳ nơi nào trên thế giới ngay khi tên lửa rời khỏi bộ phóng.

Căn cứ quân sự tối tân nằm khuất trong dải núi này có khả năng tự cung tự cấp trong vòng ít nhất một tháng. Hệ thống máy phát điện ở đây có thể sản xuất đủ điện để cung cấp cho cả một thành phố quy mô như Tampa, bang Florida. Các bể chứa nước dưới lòng đất trữ hàng triệu ga-lông¹ nước; do đó, đôi khi công nhân phụ trách bể nước phải dùng thuyền. Khu liên hợp này có trung tâm thể dục thể thao, phòng khám, phòng nha khoa, hiệu cắt tóc, phòng cầu nguyện và khu phục vụ ăn uống riêng nằm dưới lòng đất. Khi những người làm việc ở Núi Cheyenne muốn thưởng thức đồ ăn bên ngoài, họ thường cử một người tới hàng Burger King nằm trong Trại Carson, một căn cứ quân đội ở gần đó. Hoặc họ gọi đồ ăn nhanh Domino's.

Hầu như tất cả các buổi tối, một nhân viên giao hàng của Domino's sẽ đi qua con đường Núi Cheyenne, vượt qua những tấm biển đầy dọa dẫm ĐƯỢC PHÉP BẮN HẠ, điểm kiểm tra an ninh tại lối vào của căn cứ, lái xe thẳng đến cổng phía Bắc – nơi được bảo vệ chặt chẽ, nằm bên trong hàng rào lưới sắt và dây thép gai. Khi đi đến gần con đường dẫn thẳng tới sườn núi, người giao hàng sẽ đưa pizza và nhận tiền boa. Nếu Trận chiến cuối cùng² xảy đến, kẻ thù đội mưa đầu đạn hạt nhân xuống nước Mỹ, phá hủy hoàn toàn lực

1. Galông: đơn vị đo lường chất lỏng, bằng 4, 54 lít theo hệ thống đo lường ở Anh, 3, 78 lít theo hệ thống đo lường ở Mỹ.

2. Theo Kinh Thánh, Trận chiến cuối cùng (Armageddon) chỉ trận chiến giữa Chúa và Sa-tăng.

địa này, chôn vùi các thành tựu công nghệ cao, những bộ đồng phục quần liền áo màu xanh nhạt, những quyển truyện cười và những quyển Kinh Thánh trong dãy núi Chayenne thì các nhà khảo cổ học tương lai có thể tìm thấy dấu vết của nền văn minh thời đại chúng ta – giấy gói của Big King, vỏ cứng của bánh mì Cheesy Bread, xương Barbeque Wing và hộp pizza màu đỏ, trắng và xanh của Domino's.

Chúng ta ăn gì

Trong ba thập kỷ qua, đồ ăn nhanh đã thâm nhập mọi ngóc ngách trong xã hội Mỹ. Ngành công nghiệp này đã phát triển với nhiều dòng sản phẩm khác nhau, từ một vài quầy xúc xích và hamburger giản đơn ở vùng Nam California và lan ra khắp cả nước. Đồ ăn nhanh được bán ở các nhà hàng và điểm phục vụ khách đi xe, ở sân vận động, sân bay, vườn thú, trường phổ thông, tiểu học, đại học, trên tàu biển, tàu hoả và máy bay, ở siêu thị, các trạm bán xăng và thậm chí ở các quầy ăn uống của bệnh viện. Năm 1970, người Mỹ tiêu khoảng 6 tỷ đô-la cho đồ ăn nhanh; năm 2000, con số này là 110 tỷ đô-la. Hiện nay, người Mỹ chi tiêu cho đồ ăn nhanh nhiều hơn cho giáo dục đại học, máy tính cá nhân, phần mềm máy tính và ô tô mới. Tổng chi tiêu cho phim ảnh, tạp chí, sách báo, video và đĩa nhạc cộng lại không bằng số tiền chi cho đồ ăn nhanh.

Kéo cánh cửa kính, cảm nhận luồng khí mát lạnh, bước vào trong, đứng vào hàng, xem xét tấm bảng in hình các suất ăn phía trên quầy tính tiền, gọi món, thanh toán,

nhìn bọn trẻ mặc đồng phục đang thi nhau ấn các nút đồ uống và sau đó vài giây, bưng khay nhựa đựng đồ ăn được gói trong giấy màu và hộp giấy. Toàn bộ quá trình này đã trở nên quá quen thuộc đến mức người ta không còn nghĩ đến nó nữa, cũng giống như việc chúng ta đánh răng hàng ngày hay dừng xe trước đèn đỏ vậy. Việc mua đồ ăn nhanh đã trở thành thói quen xã hội rất Mỹ.

Đây là cuốn sách về đồ ăn nhanh, về những giá trị đi kèm và về thế giới mà nó tạo ra. Đồ ăn nhanh đã tạo một cuộc cách mạng trong đời sống Mỹ. Tôi nghiên cứu đồ ăn nhanh với tư cách là một hàng hóa và các giá trị tượng trưng. Chúng ta ăn gì (hoặc không ăn gì) là kết quả tác động qua lại của các yếu tố xã hội, kinh tế và công nghệ. Cộng hòa La Mã cổ đại được nông dân của họ nuôi; Đế chế La Mã là do các nô lệ của họ nuôi. Chế độ ăn của một quốc gia có thể nói lên nhiều điều hơn cả nền nghệ thuật hay văn học của họ. Trong một ngày bất kỳ ở nước Mỹ, ¼ dân số ở tuổi trưởng thành đến ăn ở nhà hàng bán đồ ăn nhanh. Chỉ trong một thời gian ngắn, ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đã giúp chuyển đổi không chỉ chế độ ăn mà cả môi trường, nền kinh tế, lực lượng lao động và văn hóa đại chúng của nước Mỹ. Bạn không thể tránh được đồ ăn nhanh và các hệ quả của nó, kể cả bạn ăn ngày hai lần, cố gắng tránh ăn hay chưa từng cắn một miếng thức ăn nhanh nào.

Sự tăng trưởng vượt trội của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh là kết quả của những thay đổi căn bản trong xã hội Mỹ. Mức lương theo giờ trung bình của công nhân Mỹ

được điều chỉnh theo mức lạm phát và đạt đỉnh vào năm 1973, rồi giảm dần trong 25 năm sau đó. Trong giai đoạn đó, số phụ nữ tham gia lực lượng lao động đạt con số kỷ lục, nhưng đây không phải là do phong trào phụ nữ mà vì họ cần tiền thanh toán các hóa đơn. Năm 1975, khoảng $\frac{1}{3}$ số phụ nữ Mỹ có con nhỏ làm việc ở bên ngoài; ngày nay khoảng $\frac{2}{3}$ số phụ nữ này vẫn đang đi làm. Theo nhà xã hội học Cameron Lynne Macdonald và Carmen Sirianni, việc số lượng lớn phụ nữ gia nhập lực lượng lao động khiến nhu cầu đối với các loại hình dịch vụ vốn được các bà nội trợ đảm nhiệm tăng mạnh: nấu ăn, lau chùi và trông trẻ. Cách đây một thế hệ, $\frac{3}{4}$ số tiền ăn của người Mỹ được chi cho việc nấu nướng tại nhà. Ngày nay, khoảng một nửa số tiền dùng mua đồ ăn được chi cho các nhà hàng – chủ yếu là các hàng đồ ăn nhanh.

Tập đoàn McDonald đã trở thành biểu tượng quyền lực trong nền kinh tế dịch vụ của Mỹ. Ngành dịch vụ hiện đang tạo ra 90% số lượng công việc mới của nước này. Năm 1968, McDonald điều hành khoảng 1 nghìn nhà hàng. Hiện nay, tập đoàn này có tới 28 nghìn cửa hàng trên khắp thế giới và mỗi năm mở thêm khoảng 2 nghìn cửa hàng mới. Theo ước tính, cứ tám công nhân ở Mỹ thì sẽ có một người từng làm việc cho McDonald. Công ty này hàng năm tuyển dụng khoảng một triệu nhân viên, nhiều hơn bất kỳ tổ chức nhà nước hay tư nhân nào của Mỹ. McDonald là nhà thu mua thịt bò, thịt lợn và khoai tây lớn nhất nước Mỹ và là nhà thu mua thịt gà lớn thứ

hai. Tập đoàn McDonald sở hữu tài sản bán lẻ lớn nhất thế giới. Trên thực tế, phần lớn lợi nhuận của tập đoàn này không xuất phát từ việc bán đồ ăn mà từ việc thu phí của các cửa hàng bán lẻ. McDonald chi tiền cho quảng cáo và marketing nhiều hơn bất cứ thương hiệu nào khác. Do đó, McDonald đã thay thế Coca-Cola, trở thành thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới. McDonald trở thành tổ chức tư nhân mở nhiều sân chơi và tài trợ đồ chơi lớn nhất nước Mỹ. Một khảo sát thực hiện đối với trẻ em trong độ tuổi đi học ở Mỹ cho thấy 96% trẻ em Mỹ có thể phân biệt đâu là Ronald McDonald. Nhân vật duy nhất đứng ở vị trí cao hơn là Ông già Noel. Khó có thể cường điệu hóa hơn nữa tác động của McDonald đối với lối sống của chúng ta hiện nay. Hình ảnh hai hình cung vàng – biểu tượng của McDonald – trở nên quen thuộc hơn cả hình chữ thập Tin Lành.

Vào đầu những năm 1970, nhà hoạt động nông thôn Jim Hightower đã cảnh báo về “quá trình McDonald hóa nước Mỹ”. Ông coi sự phát triển của công nghiệp đồ ăn nhanh là mối nguy đối với các cơ sở kinh doanh độc lập, vì lẽ đây là bước tiến lớn tới nền kinh tế bị thống trị bởi các tập đoàn khổng lồ và là ảnh hưởng mang tính đồng nhất hóa đối với cuộc sống Mỹ. Trong cuốn *Eat Your Heart Out* (Hãy so sánh) xuất bản năm 1975, ông đã cảnh báo: “Tốt hơn không có nghĩa là tốt hơn”. Phần lớn những điều Hightower lo ngại đều đã xảy ra. Các quyết định mua hàng mang tính tập trung hóa của các chuỗi mua hàng lớn và nhu

cầu đối với các sản phẩm tiêu chuẩn hóa của họ đã đem lại cho một số nhỏ các tập đoàn mức độ quyền lực chưa từng có đối với nguồn cung thực phẩm quốc gia. Hơn nữa, thành công của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đã khuyến khích các ngành công nghiệp khác tiến hành phương pháp kinh doanh tương tự. Tư duy căn bản về đồ ăn nhanh đã trở thành hệ điều hành cho nền kinh tế bán lẻ hiện nay, đó là việc xóa sạch các cơ sở kinh doanh nhỏ lẻ, dỡ bỏ những khác biệt địa phương và mở rộng chuỗi các cửa hàng giống hệt nhau trên khắp nước Mỹ theo kiểu một mã máy tính tự nhân bản.

Các con đường chính và các trung tâm mua sắm của nước Mỹ hiện nay đều treo biển Pizza Huts và Taco Bells, Gaps và Banana Republics, Starbucks và Jiffy-Lubes, Foot Lockers, Snip N' Clips, Sunglass Huts và Hobbytowntown USA. Gần như mọi mặt của cuộc sống Mỹ đều phát triển thành chuỗi hoặc được nhượng quyền thương mại. Từ một phòng sản khoa tại một bệnh viện của tập đoàn y tế Columbia/HCA cho tới phòng xác lạnh của tập đoàn quốc tế Service Corporation International – “nhà cung cấp dịch vụ tang lễ lớn nhất thế giới”, có trụ sở tại Houston, Texas, ra đời năm 1968, hiện có tới 3.823 nhà tang, 523 nghĩa trang và 198 đài hóa thân; thu xếp tang lễ cho 1/9 dân số Mỹ – ngày nay, một người từ khi nằm trong nôi đến khi xuống mồ có thể không cần tiêu một xu nào ở các cơ sở kinh doanh độc lập.

Theo lý thuyết, bí quyết thành công của một cửa hàng được nhượng quyền thương mại nằm gọn trong một từ:

“đồng nhất”. Các chi nhánh nhượng quyền và các chuỗi cửa hàng phân đấu cung cấp cùng một sản phẩm hoặc dịch vụ ở nhiều địa điểm khác nhau. Khách hàng có xu hướng sử dụng các nhãn hiệu quen thuộc do bản năng có xu hướng tránh những thứ xa lạ. Một nhãn hiệu đem lại cảm giác an toàn khi các sản phẩm mang nhãn hiệu này giống nhau ở mọi nơi, mọi lúc. “Chúng tôi phát hiện ra rằng... con người không bao giờ tin tưởng những người không giống chúng ta,” ông Ray Kroc, một trong những nhà sáng lập của McDonald phát biểu trong lúc tức giận với một vài nhà bán lẻ của McDonald. “Chúng ta sẽ nhanh chóng biến họ thành những người có lẽ thói giống chúng ta... Tổ chức không thể tin tưởng cá nhân; cá nhân phải tin tưởng vào tổ chức.”

Một trong những điều mĩa mai của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh Mỹ là một ngành kinh doanh luôn cam kết tuân thủ lễ thói thông thường lại được sáng lập bởi những người biết tự làm giàu và đả phá lễ lối xã hội, những doanh nhân sẵn sàng đi ngược lại lối suy nghĩ truyền thống. Trong số những người xây dựng nên các đế chế đồ ăn nhanh, rất ít người từng học đại học, chứ chưa nói đến các trường dạy kinh doanh. Họ làm việc chăm chỉ, chấp nhận rủi ro và đi theo con đường riêng của mình. Xét trên nhiều khía cạnh, ngành công nghiệp đồ ăn nhanh chứa đựng trong mình những điều hay nhất và cả những điều tồi tệ nhất của chủ nghĩa tư bản Mỹ đầu thế kỷ XXI – sản phẩm mới và các cải tiến đều đặn ra đời, khoảng cách giàu nghèo ngày càng tăng. Quá trình công nghiệp hóa công việc nhà bếp trong

các nhà hàng giúp các chuỗi bán lẻ chỉ cần thuê công nhân giá rẻ và không cần nhiều kỹ năng. Mặc dù vẫn có một số ít công nhân có thể leo lên các vị trí cao hơn trong công ty, nhưng đa số còn lại không có công việc chính thức, không được nhận phúc lợi, không được học thêm các kỹ năng mới, không có quyền kiểm soát ở nơi làm việc, bỏ việc sau một vài tháng và chuyển liên tục từ nghề này sang nghề khác. Ngành công nghiệp nhà hàng hiện đang là ngành kinh doanh tư nhân tuyển dụng nhân viên nhiều nhất nước Mỹ và đây cũng là ngành trả lương thấp nhất. Trong thời kỳ bùng nổ phát triển kinh tế những năm 1990, khi rất nhiều công nhân Mỹ được hưởng mức tăng lương cao nhất trong thế hệ của họ, giá trị thực của lương trong ngành công nghiệp nhà hàng tiếp tục giảm. Khoảng 3,5 triệu công nhân ngành đồ ăn nhanh trở thành nhóm nhận lương tối thiểu lớn nhất nước Mỹ. Nhóm người Mỹ duy nhất có mức lương theo giờ thấp hơn là các nông dân nhập cư.

Một chiếc hamburger và ít khoai tây rán đã trở thành bữa ăn Mỹ điển hình những năm 1950 do các nỗ lực quảng bá của các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh. Ngày nay, hàng tuần một người Mỹ trung bình tiêu thụ khoảng ba chiếc hamburger và bốn suất khoai tây rán. Tuy nhiên, những tờ rơi quảng cáo đồ ăn nhanh với hình những chiếc hamburger dày, mềm và những thanh khoai tây rán vàng ươm lại không hề nhắc đến xuất xứ của những đồ ăn này và thành phần của chúng. Sự ra đời của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh trùng hợp với phong trào đề

cao công nghệ trong thời đại của Tổng thống Eisenhower, với những khẩu hiệu đầy lạc quan như: “Hóa học giúp cuộc sống tốt đẹp hơn” và “Nguyên tử, bạn của chúng ta”. Những tuyệt tác công nghệ được Walt Disney quảng bá trên truyền hình và trong công viên Disneyland rồi cuộc cũng xuất hiện trong nhà bếp của các nhà hàng đồ ăn nhanh. Trên thực tế, văn hóa kinh doanh của McDonald dường như có mối quan hệ khăng khít với văn hóa kinh doanh của đế chế Disney – cả hai cùng chia sẻ sự ngưỡng mộ đối với cơ khí, điện tử và tự động hóa. Các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh hàng đầu vẫn duy trì niềm tin vô hạn vào khoa học và vì thế, họ đã thay đổi đồ ăn của người Mỹ ăn mà cả cách sản xuất đồ ăn của họ.

Để tìm ra công thức chế biến đồ ăn nhanh, hãy tìm đọc những tạp chí thương mại như *Food Technologist* (Nhà công nghệ Thực phẩm) và *Food Engineering* (Ngành công nghệ Thực phẩm). Ngoài món rau xanh làm salad và cà chua, phần lớn các món đồ ăn nhanh khi chuyển tới nhà hàng đều được giữ đông lạnh, đóng hộp, bỏ nước hoặc sấy khô giữ lạnh. Nhà bếp của cửa hàng đồ ăn nhanh chỉ là khâu cuối cùng trong hệ thống sản xuất hàng loạt rộng lớn và phức tạp. Những thực phẩm nhìn có vẻ quen thuộc trên thực tế đã được biến đổi thành phần. Trong vòng 40 năm qua, thực phẩm chúng ta ăn đã thay đổi nhiều hơn cả quá trình 40 nghìn năm trước. Cũng giống như Núi Cheyenne, đồ ăn nhanh ẩn chứa những tiến bộ công nghệ vượt bậc đằng sau vẻ bề ngoài rất bình thường của nó. Chẳng hạn,

hương và vị của đồ ăn nhanh Mỹ hiện đang được sản xuất tại các nhà máy hóa chất lớn nằm dọc đường cao tốc ở New Jersey.

Trong các cửa hàng đồ ăn nhanh tại thành phố Colorado Springs, đằng sau quầy tính tiền, giữa những chiếc ghế nhựa, trong khung cảnh đang ngày một thay đổi bên ngoài cửa sổ, bạn có thể nhận ra những giá trị tốt đẹp cũng như tính tàn phá của quốc gia đồ ăn nhanh. Tôi chọn Colorado Springs làm tâm điểm cho cuốn sách này vì những thay đổi diễn ra tại thành phố này mang tính đặc trưng cho những thay đổi do đồ ăn nhanh – và hệ tư tưởng đồ ăn nhanh – tạo ra trên khắp nước Mỹ. Tôi có thể chọn ra vô số cộng đồng trên khắp nước Mỹ để minh họa cho những điểm tôi sẽ trình bày, nhưng tăng trưởng vượt bậc của Colorado Springs gần như diễn ra song song với sự tăng trưởng của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh: trong vòng vài thập kỷ qua, dân số của thành phố này tăng hơn gấp đôi. Các chi nhánh, trung tâm mua sắm và các chuỗi nhà hàng xuất hiện khắp vùng chân núi Cheyenne và vùng đồng bằng trải dài về phía Đông. Vùng Rocky Mountain có nền kinh tế phát triển nhanh nhất nước Mỹ, pha trộn giữa công nghệ cao với các ngành công nghiệp dịch vụ theo cách có thể định hình lực lượng lao động Mỹ trong những năm tới. Và các nhà hàng đang được dựng lên với tốc độ nhanh hơn bất kỳ nơi nào khác trên toàn nước Mỹ.

Ngày nay, đồ ăn nhanh thông dụng tới mức người ta có cảm giác nó là điều tất yếu trong cuộc sống hiện đại.

Tuy nhiên, sự thống trị của các đại gia đồ ăn nhanh không hề mang nhiều tính định mệnh hơn sự phát triển của kiến trúc nhà *colonial split-level*¹, các sân golf và hồ nước nhân tạo khắp vùng sa mạc miền Tây nước Mỹ. Triết lý chính trị hiện đang rất thịnh hành ở miền Tây – yêu cầu mức thuế thấp hơn, chính phủ thu hẹp hơn và một nền kinh tế tự do thả nổi – lại hoàn toàn trái ngược với những trụ cột kinh tế thật sự của vùng này. Không một vùng nào ở Mỹ lại phụ thuộc vào trợ cấp chính phủ lâu như ở đây, từ việc xây dựng đường tàu hỏa trong thế kỷ XIX đến việc cung cấp tài chính cho các căn cứ quân sự và đập nước của thế kỷ XX. Một nhà sử học đã mô tả công cuộc xây dựng hàng loạt đường cao tốc trong những năm 1950 của chính phủ liên bang là ví dụ về “chủ nghĩa xã hội liên bang” – một cụm từ chính xác miêu tả cách chính phủ liên bang lấy lòng miền Tây. Ngành công nghiệp đồ ăn nhanh bắt rễ dọc theo hệ thống đường cao tốc liên bang, với một dạng hàng ăn mới mọc lên bên cạnh những ngã rẽ khỏi đường cao tốc. Hơn nữa, sự phát triển vượt trội trong một phần tư thế kỷ qua của ngành công nghiệp này không xuất hiện trong khoảng trống chính trị. Nó diễn ra khi giá trị điều chỉnh theo lạm

1. Nhà kiểu *colonial split-level* là kiểu nhà thông dụng khoảng thập kỷ 1960-70. Thay vì xếp phòng theo một hoặc hai tầng, nhà *split-level* sắp xếp không gian nội thất theo chức năng sử dụng. Ở tầng chính là lối vào, bếp, phòng ăn và phòng khách. Một cầu thang ngắn dẫn lên phòng ngủ ở tầng trên và một cầu thang khác dẫn xuống phòng giặt và phòng ngủ dành cho khách ở tầng hầm.

phát của mức lương tối thiểu giảm khoảng 40%, khi các kỹ thuật marketing hàng loạt tinh vi được áp dụng lần đầu với trẻ nhỏ và khi các cơ quan liên bang được tạo ra để bảo vệ công nhân và người sử dụng lại thường cư xử như những văn phòng chi nhánh của chính các công ty nằm dưới sự điều khiển của họ. Kể từ thời chính quyền Tổng thống Richard Nixon, ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đã hợp tác chặt chẽ với đồng minh của mình trong Quốc hội và Nhà trắng nhằm phản đối các luật mới về điều chỉnh an toàn lao động, an toàn thực phẩm và mức lương tối thiểu. Trong khi công khai kêu gọi ủng hộ thị trường tự do, các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh lại lặng lẽ theo đuổi và do đó hưởng lợi rất nhiều từ các dạng trợ cấp chính phủ. Ngành công nghiệp đồ ăn nhanh hiện tại của Mỹ hoàn toàn không phải là điều tất yếu mà là kết quả logic của những lựa chọn kinh tế và chính trị nhất định.

Trên những cánh đồng khoai tây và xưởng chế biến của bang Idaho, trên những cánh đồng chăn nuôi phía Đông Colorado Springs, trong các trại chăn nuôi và lò giết mổ súc vật của vùng High Plains¹, bạn có thể thấy tác động của đồ ăn nhanh lên cuộc sống, môi trường, công nhân và sức khỏe ở nông thôn. Các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh nằm trên đỉnh hệ thống công nghiệp thực phẩm lớn đang

1. Vùng đồng bằng miền Tây nước Mỹ, bao gồm phần đông bang Colorado, tây Kansas, tây Nebraska, trung và đông Montana, New Mexico, tây Oklahoma, đông bắc Texas và đông nam Wyoming. <http://tieulun.hopto.org>

kiểm soát ngành nông nghiệp nước Mỹ. Trong những năm 1980, các tập đoàn đa quốc gia lớn như Cargill, ConAgra và IBP lần lượt được phép chi phối thị trường hàng hóa. Nông dân và người chăn nuôi gia súc mất dần tính độc lập và về cơ bản, trở thành người làm thuê cho các tập đoàn kinh doanh nông nghiệp lớn hoặc bị buộc phải rời bỏ đất của mình. Các trang trại gia đình đang bị thay thế bằng các trang trại khổng lồ của các công ty. Các cộng đồng nông thôn mất dần tầng lớp trung lưu và đang bị phân hóa về mặt xã hội với một số nhỏ những người giàu có và số lớn người lao động nghèo. Những thị trấn nhỏ thường thấy trong tranh của họa sĩ Norman Rockwell đang bị biến thành các khu ổ chuột của nông thôn. Những người nông dân dạn dày và độc lập mà Tổng thống Thomas Jefferson từng coi là nền tảng của nền dân chủ Mỹ đang dần biến mất. Nước Mỹ ngày nay có nhiều tù nhân hơn là những người nông dân thật sự.

Sức mua to lớn của các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh và nhu cầu thu mua các sản phẩm đồng nhất của họ đã khuyến khích những thay đổi căn bản trong cách nuôi, giết mổ gia súc và chế biến thịt bò xay. Những thay đổi này khiến việc đóng gói thịt – một công việc từng đòi hỏi kỹ năng cao và được trả công cao – trở thành nghề nguy hiểm nhất nước Mỹ. Những người thực hiện công việc này là những người nhập cư tạm thời, nghèo khổ và do đó, những thương tích của họ không được theo dõi và đền bù. Chính các hoạt động của ngành công nghiệp chế biến thịt đang gây nguy

hiểm cho những công nhân này đã giúp vi khuẩn gây chết người *E. coli* 0157:H7 xâm nhập vào hamburger, loại thức ăn chủ yếu của trẻ em. Các nỗ lực ngăn chặn việc bán ra thịt bò xay đã hỏng đều bị các nhà vận động hành lang ngành công nghiệp thịt và đồng minh của họ trong Quốc hội ngăn cản. Chính phủ liên bang có quyền yêu cầu rút sản phẩm lò nướng bánh mì và thú nhồi bông bị lỗi ra khỏi thị trường nhưng vẫn không đủ quyền rút hàng tấn thịt nhiễm khuẩn có thể gây chết người.

Tuy nhiên, điều tôi muốn nói ở đây không phải là quy trách nhiệm hoàn toàn cho đồ ăn nhanh về mọi vấn đề xã hội đang ám ảnh nước Mỹ. Trong một vài trường hợp (chẳng hạn như việc xây dựng các trung tâm thương mại và đô thị hóa nông thôn ở miền Tây), ngành công nghiệp đồ ăn nhanh là chất xúc tác và là biểu hiện của những xu hướng kinh tế lớn. Trong vài trường hợp khác (như sự nổi lên của các cửa hàng nhượng quyền thương mại và sự bùng nổ của bệnh béo phì), đồ ăn nhanh đóng vai trò chủ đạo hơn. Bằng việc theo dõi những ảnh hưởng đa dạng của đồ ăn nhanh, tôi hy vọng sẽ làm sáng tỏ không chỉ cơ chế hoạt động một ngành công nghiệp quan trọng, mà cả cách nhìn nhận thế giới rất đặc trưng kiểu Mỹ.

Giới thượng lưu luôn coi thường đồ ăn nhanh, chỉ trích hương vị của nó và coi nó là biểu hiện tầm thường của nền văn hóa đại chúng Mỹ. Đối với tôi, tính thẩm mỹ của đồ ăn nhanh không quan trọng bằng những tác động của nó lên cuộc sống của những người dân Mỹ làm công

ăn lương. Tôi đặc biệt lo ngại về tác động của đồ ăn nhanh đối với trẻ em. Đồ ăn nhanh được định hướng mạnh mẽ tới đối tượng trẻ em và được những người vừa mới qua độ tuổi đó làm ra. Đây là ngành công nghiệp vừa nuôi những người trẻ tuổi vừa ăn họ. Trong hai năm thực hiện nghiên cứu này, tôi đã ăn một lượng lớn đồ ăn nhanh và phần lớn thời gian tôi cảm thấy ngon. Đây là một trong những lý do chính khiến người ta mua đồ ăn nhanh; nó được chuẩn bị cẩn thận để có vị ngon. Nó cũng không đắt và rất tiện. Nhưng các suất ăn mua nhiều giảm giá, mua một tặng một và uống soda không hạn chế tạo ra cảm giác sai lầm về giá thật của đồ ăn nhanh. Giá thật của nó không bao giờ xuất hiện trên thực đơn.

Nhà xã hội học George Ritzer đã chỉ trích ngành công nghiệp đồ ăn nhanh về việc tâng bốc khái niệm hẹp về hiệu quả lên các giá trị con người khác. Ông coi thành công của McDonald là “sự phi lý của lý trí”. Những người khác lại coi ngành công nghiệp đồ ăn nhanh là biểu hiện sức sống lớn của nền kinh tế, là một thể chế Mỹ được yêu thích và có sức hấp dẫn đối với hàng triệu người trên thế giới. Trên thực tế, các giá trị, văn hóa và cơ chế công nghiệp của quốc gia đồ ăn nhanh của Mỹ đang được xuất khẩu trên toàn thế giới. Đồ ăn nhanh đã gia nhập hàng ngũ với điện ảnh Hollywood, quần jeans và nhạc pop để trở thành một trong những sản phẩm văn hóa xuất khẩu nổi bật nhất. Tuy nhiên, khác với các hàng hóa khác, người ta không xem, đọc, chơi hay mặc đồ ăn nhanh. Đồ ăn nhanh đi vào cơ thể

và trở thành một phần của người tiêu dùng. Theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng, không một ngành công nghiệp nào có thể giúp chúng ta hiểu rõ hơn bản chất của tiêu dùng hàng loạt như vậy.

Hàng ngày, hàng trăm triệu người mua đồ ăn nhanh mà không hề suy nghĩ và không nhận thức được những hậu quả khó và cả dễ nhận thấy của nó. Họ không hề nghĩ xem đồ ăn này xuất xứ từ đâu, được làm ra như thế nào và có ảnh hưởng gì đến cộng đồng xung quanh. Họ chỉ bưng khay đồ ăn của họ ra khỏi quầy tính tiền, tìm chỗ ngồi, mở gói và ăn. Cả quá trình này chỉ mang tính nhất thời và lãng quên nhanh chóng. Tôi viết cuốn sách này với niềm tin rằng mọi người nên biết những gì ẩn sau bề mặt hào nhoáng và hạnh phúc của mỗi giao dịch mua bán đồ ăn nhanh. Họ nên biết điều gì ẩn giữa những chiếc bánh tẩm vừng đó.

PHƯƠNG THỨC MỸ

1.

Những người sáng lập

Lâm Đĩnh, July 29, 2017

Carl N. Karcher là một trong những người đi tiên phong của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. Sự nghiệp của ông bắt đầu từ khi ngành công nghiệp này giữ vị trí khiêm tốn cho tới khi nó chiếm địa vị bá quyền trong mảng hamburger hiện nay. Gần như ngay tức khắc, cuộc sống của ông trở thành huyền thoại trong các tác phẩm của Horatio Alger (tác giả chuyên viết về các tấm gương điển hình vượt khó để trở thành những người giàu có và quyền lực), đại diện thành công của giấc mơ Mỹ và là cảnh báo về những hậu quả khôn lường. Cuộc sống của ông là câu chuyện ngụ ngôn về nguồn gốc và sự phát triển của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. Trung tâm của câu chuyện này nằm ở miền nam bang California. Các thành phố ở đây đã trở thành nguyên mẫu cho cả nước và tình yêu của họ đối với xe hơi đã thay đổi bộ mặt của nước Mỹ và đồ ăn của người Mỹ.

Carl sinh năm 1917 tại một nông trang gần Upper Sandusky, bang Ohio. Bố ông là một nông dân làm công

và cứ sau vài năm lại chuyển cả gia đình đến một vùng đất mới. Gia đình Karcher là người Mỹ gốc Đức, rất chăm chỉ và sùng đạo Thiên Chúa. Carl có sáu anh em trai và một em gái. Bố ông thường nói: “Càng làm việc chăm chỉ, các con càng may mắn hơn”. Carl bỏ học khi hết lớp 8 và làm việc từ 12 đến 14 giờ một ngày ở trang trại, đảm nhiệm công việc thu hoạch, cắt dọn cỏ khô, vắt sữa và chăn bò. Năm 1937, Ben Karcher, một người chú của Carl, thuê ông làm việc ở Anaheim, California. Sau khi cân nhắc và hỏi ý kiến bố mẹ, Carl quyết định đến miền Tây. Khi đó, Carl chỉ là chàng nông dân 20 tuổi, to lớn, khỏe mạnh, cao 1m90. Ông chưa bao giờ bước chân ra khỏi miền bắc Ohio. Quyết định rời gia đình là quyết định to lớn và hành trình tới California kéo dài một tuần. Khi đặt chân tới Anaheim, nhìn thấy những cây dừa, cây cam và ngửi thấy mùi cam quýt trong không khí, Carl tự nhủ: “Đây chính là thiên đường”.

Thời đó, Anaheim là một thị trấn nhỏ, với các trại chăn nuôi và nông trang bao quanh. Thị trấn này nằm trong trung tâm của vành đai cam quýt miền bắc California, khu vực cung cấp phần lớn các sản phẩm cam, chanh và quýt cho cả bang. Quận Cam và Hạt Los Angeles gần đó là hai hạt dẫn đầu cả nước về nông nghiệp, chuyên trồng các loại trái cây, cây lấy hạt và các loại hoa trên mảnh đất mà trước đó một thế hệ chỉ là sa mạc với những bụi rậm và cây xương rồng. Các dự án thủy lợi lớn do nhà nước tài trợ nhằm cải thiện vùng đất thuộc sở hữu tư nhân đã giúp đưa nước từ cách xa hàng trăm dặm tới đây. Chỉ riêng vùng Anaheim đã

có 70.000 mẫu đất trồng cam giống Valencia cùng chanh và cây óc chó. Các trại chăn nuôi và trại sản xuất bơ sữa nằm rải rác trong vùng và những cánh đồng hoa hướng dương nằm dọc theo các con đường nhỏ. Từ cuối thế kỷ XIX, những người nhập cư gốc Đức đã đến định cư ở vùng này với hy vọng lập ra một ngành công nghiệp rượu vang địa phương. Một nhóm người khác từ Ba Lan cũng đến đây và cố gắng lập ra một cộng đồng nghệ thuật theo trào lưu “trở về với nông thôn”. Sau Chiến tranh Thế giới thứ nhất, đặc điểm đậm chất Đức của Anaheim bị lấn át bởi dòng người mới đến từ miền Trung nước Mỹ, chủ yếu là những người theo đạo Tin Lành, rất bảo thủ và có xu hướng thuyết phục người khác đi theo niềm tin tôn giáo của mình. Mục sư Leon L. Myers của nhà thờ Tin Lành ở Anaheim, người sáng lập Câu lạc bộ Kinh Thánh dành cho đàn ông, đã biến nhóm Ku Klux Klan thành một trong những tổ chức mạnh nhất trong vùng. Trong những năm đầu thập niên 1920, tổ chức này quản lý tờ nhật báo hàng đầu của Anaheim, kiểm soát chính quyền thành phố trong vòng một năm và dựng lên các biển biểu ngữ chào khách ngoài vùng ngoại ô với dòng chữ “KIGY” (viết tắt cho Klansmen I Greet You – Xin chào những người Klan).

Ông chú Ben của Carl sở hữu cửa hàng Thức ăn gia súc và giống cây trồng Karcher, nằm ngay trung tâm thành phố. Carl làm việc 26 giờ một tuần, phụ trách việc bán thức ăn cho gà và gia súc cho nông dân địa phương. Trong những buổi lễ Chủ nhật tại nhà thờ Thiên chúa Thánh

Boniface, Carl để ý tới một phụ nữ trẻ đẹp tên là Margaret Heinz ngồi ở hàng ghế bên cạnh. Sau đó, ông mời cô ra hàng kem và hai người bắt đầu hò hẹn. Carl trở thành vị khách thường xuyên của nông trại nhà Heinz trên đường North Palm. Nhà Heinz có 10 mẫu đất trồng cam và một ngôi nhà kiểu Tây Ban Nha, nơi Margaret sống cùng bố mẹ, bảy anh trai và bảy chị em gái. Nơi này mang vẻ gì đó rất kỳ diệu. Trong nấc thang xã hội của nông dân California, người trồng cam đứng trên đỉnh; nhà của họ thường nằm giữa đồng cây xanh thơm ngát, nơi đem lại cho họ nguồn thu nhập dồi dào. Khi còn là cậu bé ở Ohio, Carl thường rất xúc động khi nhận được một quả cam từ ông già Tuyết vào mỗi sáng Noel. Giờ đây, cam có mặt ở khắp mọi nơi.

Margaret làm thư ký cho một công ty luật ở trung tâm thành phố. Từ cửa sổ văn phòng trên tầng bốn, cô có thể nhìn thấy Carl xay thức ăn gia súc bên ngoài cửa hàng. Sau khi quay lại Ohio trong một thời gian ngắn, Carl tới làm việc cho hàng bánh Armstrong Bakery ở Los Angeles. Công việc này đem lại cho Carl 24 đô-la một tuần, tăng 6 đô-la so với công việc ở cửa hàng thức ăn gia súc và cũng đủ để bắt đầu một gia đình. Carl và Margaret cưới nhau năm 1939 và sinh đứa con đầu lòng trong năm đó.

Carl lái xe tải cho cửa hàng bánh, phụ trách giao bánh mỳ cho các nhà hàng và chợ ở phía tây Los Angeles. Ông rất ngạc nhiên về số lượng các quầy xúc xích mở ra trong thời gian đó và số lượng bánh mỳ tròn được bán ra hàng tuần. Khi Carl nghe tin rao bán một [quầy bán xúc xích](http://quầy bán xúc xích.org) trên

đại lộ Florence, nằm đối diện nhà máy cao su Goodyear, ông quyết định mua nó. Margaret kịch liệt phản đối ý định này vì cho rằng ông không thể kiếm đủ tiền để mua nó. Ông đã vay 311 đô-la từ ngân hàng Hoa Kỳ bằng cách thế chấp ô tô của mình và thuyết phục vợ cho ông 15 đô-la tiền mặt. “Giờ đây, mình tự kinh doanh,” Carl nghĩ, “mình tự đi con đường của chính mình”. Ông vẫn tiếp tục làm việc ở hàng bánh và thuê hai thanh niên làm việc tại quầy xúc xích của mình khi ông đi giao bánh mỳ. Ông bán xúc xích, xúc xích tẩm ớt và bánh bột ngô với giá 10 xu và nước soda với giá 5 xu. Năm tháng sau khi Carl mua quầy xúc xích, nước Mỹ tham gia Chiến tranh Thế giới thứ hai và xưởng Goodyear của ông trở nên bận rộn. Một thời gian ngắn sau, ông đủ tiền mua quầy xúc xích thứ hai, giao cho Margaret phụ trách việc bán hàng và làm thủ quỹ, trong khi con gái của họ nằm ngủ trong chiếc xe nôi bên cạnh.

Miền nam California đã tạo ra một phong cách sống hoàn toàn mới – và một cách ăn uống mới. Cả hai đều liên quan đến xe hơi. Những thành phố ở phía Đông được dựng lên trong thời đại xe lửa và các trung tâm thương mại được nối liền với vùng ngoại ô bằng tàu và xe điện. Nhưng sự tăng trưởng vượt bậc của Los Angeles diễn ra vào thời điểm xe hơi trở nên thông dụng. Từ 1920 đến 1940, dân số nam California tăng gần gấp ba, khi có khoảng 2 triệu người từ các thành phố khác di cư tới. Trong khi các thành phố phía Đông mở rộng thông qua quá trình nhập cư và ngày càng đa dạng, dân cư Los Angeles lại trở nên đồng

nhất và chủ yếu là người da trắng. Thành phố này tràn ngập những người thuộc tầng lớp trung lưu đến từ miền Trung nước Mỹ, đặc biệt trong những năm trước thời Đại Khủng hoảng. Những người tàn tật, về hưu và doanh nhân nhỏ bị thu hút đến miền nam California bởi những quảng cáo hứa hẹn về khí hậu ấm áp và cuộc sống tốt đẹp. Đây là dòng di cư quy mô lớn đầu tiên di chuyển chủ yếu bằng ô tô. Los Angeles sớm trở nên khác biệt với các thành phố khác, một thành phố lớn phát triển theo chiều ngang, có diện mạo kiểu ngoại ô với những ngôi nhà xây tách biệt – một nét phác họa của tương lai, định hình bởi ngành công nghiệp ô tô. Khoảng 80% dân số là người địa phương khác. Sự không ngừng nghỉ, bất ổn định, tốc độ và cởi mở với những thứ mới lạ sớm trở thành đặc trưng của nền văn hóa nơi đây. Các thành phố khác cũng biến chuyển dưới tác động của việc sở hữu ô tô, nhưng không đâu mạnh mẽ như nơi này. Năm 1940, tại Los Angeles có khoảng một triệu chiếc ô tô, nhiều hơn số xe ở 41 bang khác.

Ô tô đem lại cho người lái xe cảm giác độc lập và quyền kiểm soát. Việc đi lại hàng ngày không còn bị cản trở bởi lịch tàu xe, số lượng hành khách và địa điểm dừng đỗ. Quan trọng hơn, người ta cảm thấy việc tự lái xe giảm bớt chi phí so với sử dụng phương tiện công cộng – một ảo tưởng được tạo nên bởi thực tế là giá một chiếc xe mới không bao gồm giá xây dựng những con đường mới. Các nhà vận động hành lang trong ngành công nghiệp dầu lửa, lốp xe, ô tô và các ngành khác đã thuyết phục chính quyền

bang và liên bang chi trả cho chi phí cơ bản đó. Nếu các công ty ô tô lớn bị buộc phải trả tiền xây dựng đường sá – như các công ty xe điện phải xây dựng và bảo quản đường ray – thì ngày nay môi trường miền Tây nước Mỹ có thể hoàn toàn khác.

Tuy nhiên, ngành công nghiệp ô tô không chỉ bằng lòng với việc hưởng lợi từ việc chính phủ tài trợ xây dựng đường sá mà còn quyết tâm loại bỏ sự cạnh tranh của ngành xe lửa bằng mọi cách.

Cuối thập niên 1920, General Motors (GM) đã bí mật mua lại hệ thống xe điện trên khắp nước Mỹ. Hơn một trăm hệ thống xe điện, ở Tulsa, bang Oklahoma và Montgomery, bang Alabama, Cedar Rapids, bang Iowa và El Paso, bang Texas, ở các thành phố Baltimore, Chicago, New York và Los Angeles, đều bị GM mua lại và sau đó phá bỏ. Các đường ray bị gỡ ra và hệ thống dây cáp trên cao bị hạ xuống. Các công ty xe điện được chuyển thành các tuyến xe buýt và những chiếc xe buýt mới này do GM sản xuất.

General Motors cũng đã thuyết phục được các công ty khác đang cùng hưởng lợi từ việc xây đường sá giúp chi trả cho việc tiếp quản hệ thống xe điện của nước Mỹ. Năm 1947, GM và các đồng minh trong kế hoạch này bị tố cáo theo luật chống độc quyền của liên bang. Hai năm sau, các chi tiết của âm mưu này bị phơi bày trong một phiên tòa ở Chicago. GM, Mack Truck, Firestone và Standard Oil chi nhánh California bị đoàn bồi thẩm liên bang kết tội theo một trong hai điều cáo buộc. Nhà báo điều tra Jonathan

Kwitny sau này lập luận rằng vụ án này là một “ví dụ điển hình về những điều có thể xảy ra khi chính phủ để mặc các vấn đề quan trọng trong mảng chính sách công cộng cho các tập đoàn vụ lợi”. Thẩm phán William J. Campbell không bất bình đến mức đó, ông yêu cầu GM và các công ty khác mỗi bên nộp 5.000 đô-la tiền phạt. Những người trực tiếp tham gia lên kế hoạch và thực hiện việc phá hủy hệ thống đường ray của Mỹ chỉ bị phạt mỗi người 1 đô-la. Và sau đó, thời đại của xe hơi phát triển mà không gặp thêm trở ngại đáng kể nào.

Văn hóa xe hơi của nước Mỹ đạt đỉnh điểm ở nam California và khích lệ những cải tiến mới như nhà nghỉ đầu tiên và ngân hàng phục vụ người ngồi trên ô tô (drive-in) đầu tiên trên thế giới. Một hình thức ăn uống mới cũng xuất hiện. “Những người có ô tô lười đến mức họ không muốn ra khỏi xe để đi ăn!”, Jessi G. Kirby, nhà sáng lập của một chuỗi cửa hàng phục vụ người ngồi trên ô tô cho biết. Cửa hàng “Pig Stand” đầu tiên của Kirby khai trương ở Texas, nhưng chuỗi cửa hàng này nhanh chóng phát đạt ở Los Angeles, bên cạnh vô số các hàng ăn khác cung cấp “dịch vụ bên lề đường”. Ở các vùng khác, dịch vụ dành cho người ngồi trên ô tô chỉ là hiện tượng theo mùa và kết thúc vào mùa hè. Ở nam California, mùa hè kéo dài cả năm, dịch vụ dành cho người ngồi trên ô tô không bao giờ đóng cửa và một ngành công nghiệp mới ra đời.

Các hàng ăn phục vụ người ngồi trên ô tô ở miền nam California trong những năm đầu thập niên 1940 trông

tròn trịa và lòn loẹt, với những cột tháp và biển hiệu nhấp nháy. Theo lời Michael Witzel, nhà sử học chuyên nghiên cứu các cửa hàng phục vụ người ngồi trên ô tô, chúng là những “thánh địa đèn neon tròn”, được thiết kế để người đi đường có thể dễ dàng nhận ra. Vị trí ưu thế của ô tô không chỉ khuyến khích kiểu thiết kế tách rời của các tòa nhà mà cả một phong cảnh nhân tạo vừa to vừa đậm. Không còn chỗ cho các kiến trúc tinh tế; các cửa hàng này thật sự bắt mắt đối với những người đang lái xe với tốc độ cao. Các cửa hàng dành cho người ngồi trên xe cạnh tranh với nhau để thu hút sự chú ý, sử dụng mọi hình thức thu hút nhãn quan, trang trí nhà bằng màu sáng và cho nhân viên mặc các loại đồng phục khác nhau. Được biết đến với cái tên “carhop”, các nữ bồi bàn – những người bưng các khay đồ ăn cho khách hàng đang ngồi trong xe – thường mặc váy ngắn và trang điểm giống như cao bồi, hoạt náo viên hay thiếu nữ Scotland mặc váy xếp. Họ thường là những cô gái có hình thức hấp dẫn, không được hưởng lương theo giờ và kiếm thu nhập bằng tiền boa và tiền hoa hồng theo từng suất ăn họ bán được. Vì động cơ kinh tế này, các nữ phục vụ thường tỏ ra rất thân thiện với khách hàng và các nhà hàng phục vụ người ngồi trên xe nhanh chóng trở thành nơi tụ tập của các chàng trai trẻ. Các nhà hàng này hoàn toàn phù hợp với văn hóa trẻ ở Los Angeles. Chúng hoàn toàn mới và khác biệt, kết hợp giữa các cô gái trẻ, xe hơi và đồ ăn đêm, do đó, chúng nhanh chóng có mặt ở khắp các ngã đường trong thành phố.

Dịch vụ nhanh

Cuối năm 1944, Carl Karcher đã sở hữu bốn quầy xúc xích ở Los Angeles. Ông vẫn làm việc chính thức cho cửa hàng bánh Amstrong Bakery. Khi một nhà hàng của nông trang Heinz phía bên kia đường được rao bán, Carl quyết định mua lại. Ông bỏ việc ở tiệm bánh, mua nhà hàng Heinz, sửa sang lại và dành thời gian học nấu ăn. Ngày 16 tháng 1 năm 1945, nhân dịp sinh nhật lần thứ 28, nhà hàng Drive-in Barbeque (Thịt nướng phục vụ người ngồi trên xe) của Carl chính thức khai trương. Đây là một nhà hàng nhỏ, hình chữ nhật, có mái ngói đỏ và không có gì đặc biệt. Dấu hiệu sặc sỡ duy nhất là biểu tượng ngôi sao năm cánh nằm phía trên bảng hiệu đèn neon ở bãi đỗ xe. Trong giờ làm việc, Carl nấu nướng, Margaret phụ trách thu tiền và các nữ bồi bàn phục vụ khách hàng. Sau giờ đóng cửa, Carl ở lại cửa hàng, dọn phòng vệ sinh và lau sàn nhà. Mỗi tuần một lần, Carl nấu món “nước sốt đặc biệt” ăn kèm hamburger. Ông nấu món này trong những nồi lớn ở hành lang sau nhà, đảo bằng chiếc thìa lớn và sau đó đổ vào những chiếc bình dung tích 1 ga-lông.

Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, việc kinh doanh ở nhà hàng Drive-in Barbeque phát triển mạnh cùng nền kinh tế của miền nam California. Ngành kinh doanh dầu lửa và điện ảnh ở Los Angeles bắt đầu phát triển rầm rộ từ những thập niên 1920 và 1930. Nhưng chính Chiến tranh Thế giới thứ hai đã biến nam California thành vùng

kinh tế quan trọng nhất miền Tây. Theo nhà sử học Carey McWilliam, hiệu ứng chiến tranh đối với bang này là “sự bùng nổ mạnh mẽ”. Từ năm 1940 đến 1945, chính phủ liên bang đầu tư gần 20 tỷ đô-la vào California, chủ yếu trong và quanh thành phố Los Angeles, để xây dựng các nhà máy sản xuất thép và máy bay, căn cứ quân sự và trang thiết bị cảng biển. Trong sáu năm này, sự chi tiêu của liên bang góp phần đem lại gần một nửa thu nhập cá nhân ở miền nam California. Thời gian cuối cuộc Chiến tranh Thế giới thứ nhất, Los Angeles trở thành công xưởng lớn thứ hai của Mỹ với sản lượng công nghiệp đứng thứ hai sau Detroit. Trong khi Hollywood thu hút phần lớn sự quan tâm của giới báo chí, chi tiêu quốc phòng vẫn là trọng tâm của nền kinh tế trong hai thập kỷ tiếp theo và tạo ra một phần ba số việc làm ở thành phố này.

Sự phát triển thịnh vượng này giúp Carl và Margeret mua được một ngôi nhà cách nhà hàng của họ khoảng năm dặm nhà. Họ xây thêm phòng khi số thành viên trong gia đình lên tới con số 12: 9 bé gái và 3 cậu con trai. Trong khoảng đầu thập niên 1950, thành phố Anaheim bắt đầu giảm bớt các hoạt động và lối sống nông nghiệp, đồng thời trở nên cách biệt. Walt Disney mua 160 mẫu ruộng trồng cam, chỉ cách nhà hàng Drive-In Barbeque của Carl vài dặm. Họ chặt cây và khởi công xây dựng công viên Disneyland. Ở Garden Grove, một thành phố gần đó, Đức cha Robert Schuller sáng lập ra nhà thờ phục vụ người ngồi trên xe đầu tiên. Ngày tổ chức <http://tietu.hopto.org> giảng đạo vào các sáng

Chủ nhật trong một rạp phim dành cho người ngồi trên xe, truyền giảng giáo lý qua những chiếc loa nhỏ gắn ở từng ô đỗ xe và thu hút đám đông bằng câu khẩu hiệu “Cầu kinh ngay cả ở... trong chiếc xe của gia đình”. Thành phố Anaheim bắt đầu thu hút các nhà thầu khoán trong lĩnh vực quốc phòng và cuối cùng đã thuyết phục được Northrop, Boeing và Hàng không Bắc Mỹ xây dựng nhà máy ở đây. Anaheim nhanh chóng trở thành thành phố có tốc độ tăng trưởng cao nhất tại bang phát triển nhất quốc gia. Nhà hàng Drive-In Barbeque của Carl càng phát đạt và Carl cho rằng tương lai của nó đã được đảm bảo. Sau đó, ông nghe tin một nhà hàng ở vùng “Inland Empire” (Đế chế nội địa)¹, cách Los Angeles khoảng 100 km về phía đông, đang bán hamburger chất lượng cao với giá 15 cent một chiếc – rẻ hơn 20 cent so với giá của Carl. Ông lái xe tới đường E ở hạt San Bernardino và nhìn thấy những điều sẽ diễn ra trong tương lai. Hàng chục người đứng xếp hàng để mua những túi bánh “Hamburger nổi tiếng của McDonald”.

Richard và Maurice McDonald rời New Hampshire để tới miền nam California vào đầu thời kỳ suy thoái với hy vọng kiếm được việc làm ở Hollywood. Họ dựng cảnh cho các lô phía sau ở Xưởng phim Columbia, tiết kiệm tiền và mua một rạp chiếu phim ở Glendale. Việc kinh doanh rạp

1. “Đế chế nội địa” nằm ở phía đông nam California. Vùng này được gọi như vậy để phân biệt với các cộng đồng ven biển như Los Angeles.

chiếu phim không thành công. Năm 1937, họ mở một nhà hàng phục vụ người ngồi trên ô tô ở Pasadena nhằm tận dụng xu hướng ăn uống mới. Họ thuê ba bồi bàn nữ và chủ yếu bán xúc xích. Vài năm sau, họ chuyển tới một tòa nhà rộng hơn ở đường E, hạt San Bernardino và mở quán bar mang tên Anh em nhà McDonald, bán bánh hamburger cho những người ngồi trên xe. Nhà hàng này đặt cạnh một trường trung học, thuê 20 nhân viên phục vụ và nhanh chóng giúp anh em McDonald trở nên giàu có. Richard và “Mac” McDonald mua một trong những ngôi nhà lớn nhất San Bernardino, một biệt thự ở sườn đồi với một sân tennis và một bể bơi.

Cuối thập niên 1940, anh em nhà McDonald cảm thấy không hài lòng về công việc kinh doanh phục vụ người ngồi trên xe. Họ không còn hứng thú với việc thường xuyên phải tìm thuê người phục vụ mới và những đầu bếp nấu ăn nhanh – những người thị trường đang rất cần – bởi những nhân viên cũ thường xuyên bỏ đi kiếm việc làm khác với mức lương cao hơn. Họ chán việc thường xuyên phải thay bát đĩa, bộ đồ ăn mà những khách hàng trẻ tuổi thường xuyên làm vỡ hoặc lấy trộm. Và họ cũng chán những khách hàng đó của mình. Anh em họ nghĩ tới việc bán cửa hàng. Thay vào đó, họ sẽ thử điều gì đó mới mẻ.

Năm 1948, anh em nhà McDonald sa thải tất cả bồi bàn, đóng cửa nhà hàng, lắp đặt những lò nướng lớn và sau đó ba tháng, họ mở cửa trở lại với phương pháp chế biến hoàn toàn mới. Phương pháp này được sáng tạo nhằm tăng

tốc độ, giảm giá thành và tăng doanh số bán hàng. Anh em họ bỏ đi khoảng hai phần ba số món ăn trong thực đơn cũ. Họ bỏ đi tất cả những món ăn cần đến dao, đĩa và thìa. Món sandwich còn lại trong thực đơn là hamburger thịt và hamburger thịt kèm phô mát. Họ thay thế đĩa và đồ thủy tinh bằng cốc giấy, túi giấy và đĩa giấy. Mỗi nhân viên chuyên môn hoá thực hiện một nhiệm vụ riêng trong công đoạn chế biến một món ăn: người nướng hamburger; người khác nhồi nhân và gói; một người khác chuẩn bị món kem; một người rán khoai tây và một người phụ trách thu tiền. Lần đầu tiên, quy trình hoạt động của một dây chuyền lắp ráp ở nhà máy được áp dụng trong một nhà bếp thương mại. Cách phân công lao động mới này đồng nghĩa với việc chỉ cần đào tạo mỗi người làm một công việc cụ thể. Tất cả những chiếc hamburger bán ra đều có một lượng gia vị như nhau: tương cà chua, hành, mù tạt và hai miếng dưa chua. Họ không cho phép có sự thay thế nào. Hệ thống dịch vụ nhanh của anh em nhà McDonald đã cách mạng hóa ngành kinh doanh nhà hàng. Một quảng cáo tìm chỉ nhánh nhượng thương hiệu của họ đã chỉ rõ những lợi ích của hệ thống này: “Hãy tưởng tượng – Không người phục vụ tận xe – Không bồi bàn – Không người rửa bát đĩa – Không người dọn dẹp – Hệ thống McDonald đồng nghĩa với Tự phục vụ!”

Richard McDonald thiết kế một tòa nhà mới cho nhà hàng của họ nhằm tăng sức thu hút đối với người đi đường. Mặc dù không được đào tạo về kiến trúc, ông đã tạo một

thiết kế hết sức đơn giản, dễ nhớ và mang tính đặc trưng. Ở hai đầu mái nhà, ông đặt hai vòng cung màu vàng, được thắp sáng bằng đèn neon vào ban đêm, để tạo thành hình chữ M khi nhìn từ xa. Tòa nhà này đã vô tình đem kiến trúc vào quảng cáo và cho ra đời một trong những biểu tượng thương mại nổi tiếng nhất thế giới.

Tuy nhiên, những bước đầu trong giai đoạn phát triển của Hệ thống Dịch vụ Nhanh không được suôn sẻ. Khách hàng lái xe tới nhà hàng và bóp còi inh ỏi vì họ vẫn nghĩ sẽ được phục vụ tận xe. Người ta chưa quen với việc đứng xếp hàng và tự nhận đồ ăn. Tuy nhiên, chỉ trong vài tuần, hệ thống này bắt đầu được chấp nhận bởi những thông tin truyền miệng về giá rẻ và bánh ngon. Lúc này, anh em nhà McDonald hướng tới phạm vi khách hàng rộng hơn. Họ thuê những chàng trai trẻ vì cho rằng các công nhân nữ sẽ thu hút các cậu thiếu niên tới nhà hàng và ngăn cản các đối tượng khách hàng khác. Không lâu sau, các gia đình bắt đầu kéo đến xếp hàng để ăn tại McDonald. Nhà sử học chuyên nghiên cứu các công ty John F. Love giải thích về ảnh hưởng lâu dài của hệ thống tự phục vụ mới của McDonald như sau: “Cuối cùng, các gia đình thuộc tầng lớp lao động cũng đủ tiền đưa con cái họ đi ăn nhà hàng.”

Vào thời điểm đó, San Bernardino là địa điểm lý tưởng cho mọi hình thức thử nghiệm văn hóa. Đây là điểm giao thoa kỳ lạ giữa nông nghiệp, công nghiệp và nằm ngoài sự phát triển bùng nổ của miền nam California. Được gọi là “San Berdoo”, thành phố này có <http://tietluuviet.com> quyết

nhưng lại nằm ngay cạnh các ống khói công nghiệp và các xưởng luyện thép của vùng Fontana. San Bernardino chỉ có 60 nghìn dân, nhưng mỗi năm có tới hàng triệu người qua lại. Đây là điểm dừng chân cuối cùng trên đường số 66 – điểm đường cuối cùng dành cho những người lái xe tải, khách du lịch và người di cư từ phía Đông. Trên con đường chính của thành phố mọc lên rất nhiều quầy dịch vụ phục vụ những người ngồi trên xe và các nhà nghỉ rẻ tiền. Vào thời điểm anh em McDonald mở cửa hàng tự phục vụ đầu tiên của mình, một nhóm cựu chiến binh Chiến tranh Thế giới thứ hai ở San Berdoo do cảm thấy xa lạ với cuộc sống dân thường tẻ nhạt đã lập lên một câu lạc bộ xe mô-tô và mượn tên hiệu của Sư đoàn Không quân số 11 của Quân đội Mỹ: “Hell’s Angels” (Những Thiên thần của Địa ngục). Thành phố sản sinh ra biểu tượng cung vàng nổi tiếng khắp thế giới này cũng sinh ra một nhóm chơi mô-tô đại diện cho một hệ giá trị hoàn toàn khác biệt. Nhóm Hell’s Angels khoa trương về sự bất thủ của họ, tán dương sự bữa bãi, gây khiếp sợ cho các gia đình và trẻ nhỏ. Thay vì bán bánh hamburger, họ mua bán ma túy và tiêm nhiễm vào nền văn hóa đại chúng Mỹ sự tức giận, cái nhìn âm ỉm và một tuyên bố thời trang mới – áo phông và quần jeans rách, áo da màu đen và ủng, tóc dài, râu quai nón, chữ thập ngược, nhẫn bạc hình đầu lâu và các loại đồ nữ trang hình quỷ khác, khuyên tai, khuyên mũi, các loại khuyên trên người và hình xăm – tất cả đều gây ảnh hưởng lên nhiều đối tượng nổi loạn khác nhau, từ Marlon Brando

đến Marilyn Manson. Nhóm Hell's Angels hoàn toàn trái ngược với McDonald, biểu tượng của sự sạch sẽ và vui vẻ. Họ không quan tâm bạn có một ngày tốt lành hay không, nhưng họ lại thể hiện phong cách đặc trưng Mỹ theo cách riêng của họ, giống như bất cứ nhà thầu Dịch vụ nhanh nào khác. Năm 1948, San Bernardino cung cấp cho nước Mỹ một hệ âm dương mới, những mẫu hình mới về sự tuân thủ cũng như sự nổi loạn. "Họ tức giận khi họ đọc người khác viết về mức độ bẩn thỉu của họ," Hunter Thompson sau này viết về nhóm Hell's Angels, "nhưng thay vì ăn trộm ở cửa hàng vài lọ nước xịt khử mùi, họ lại cố gắng trở nên bẩn thỉu hơn".

Đất nước hamburger

Sau khi đến San Bernardino và tận mắt chứng kiến những dãy người xếp hàng dài ở McDonald, Carl Karcher về Anaheim và quyết định mở nhà hàng tự phục vụ của riêng mình. Bản năng của Carl mách bảo nền văn hóa xe hơi mới sẽ thay đổi hoàn toàn nước Mỹ. Ông nhận ra những điều đang đến và thời điểm này là cơ hội hoàn hảo của ông. Nhà hàng Carl's Jr. đầu tiên được khai trương năm 1956 – cùng năm đó, nước Mỹ khánh thành trung tâm mua sắm đầu tiên và Quốc hội Mỹ thông qua Đạo luật đường cao tốc liên bang. Tổng thống Dwight D. Eisenhower đã rất tích cực thúc đẩy dự luật này; trong giai đoạn Chiến tranh Thế giới thứ hai, ông có ấn tượng mạnh mẽ về hệ thống đường siêu tốc đầu tiên của thế giới mang tên Reichsbahn

của Adolf Hitler. Đạo luật đường cao tốc liên bang đưa hệ thống xa lộ tới nước Mỹ và trở thành dự án công cộng lớn nhất trong lịch sử quốc gia, với 74.000 km đường và hơn 130 tỷ đô-la từ quỹ liên bang. Hệ thống đường cao tốc mới góp phần thúc đẩy doanh số bán xe hơi, xe tải và xây dựng các ngôi nhà mới ở ngoại ô. Nhà hàng tự phục vụ đầu tiên của Carl thành công và ông nhanh chóng mở các nhà hàng khác tại các lối rẽ từ đường cao tốc mới gần California. Ngôi sao trên đỉnh tấm biển trong nhà hàng phục vụ người ngồi trên xe trở thành bùa may cho chuỗi nhà hàng đồ ăn nhanh của ông.

Các doanh nhân từ khắp nơi trên cả nước kéo đến San Bernardino, thăm nhà hàng McDonald's mới và dựng lên những nhà hàng tương tự ở thành phố họ. Một nhà sáng lập một chuỗi cửa hàng cạnh tranh sau này thừa nhận: “Đồ ăn của chúng tôi hoàn toàn giống đồ ăn ở cửa hàng McDonald's. Nếu tôi nhìn vào các cửa hàng của McDonald's và thấy một người nào đó đang treo ngược người lên để lật những chiếc hamburger, chắc chắn tôi cũng sẽ bắt chước như vậy”. Các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh của Mỹ không phải do các tập đoàn lớn khởi xướng, thông qua các nghiên cứu nhóm trọng điểm và khảo sát thị trường mà được xây dựng bởi những người bán hàng dạo, những đầu bếp nấu ăn nhanh, những đứa trẻ mồ côi và bỏ học giữa chừng, những người có niềm lạc quan vô tận và biết tìm kiếm chỗ đứng cho riêng mình trong xu hướng lớn. Chi phí ban đầu của một cửa hàng đồ ăn nhanh thấp, lợi nhuận hứa hẹn cao và rất nhiều những người

có tham vọng đã nhanh chóng mua lò nướng và dựng lên các tấm biển quảng cáo cho mình.

William Rosenberg bỏ học lúc 14 tuổi, đi giao điện tín cho hãng chuyển phát nhanh Western Union, lái xe tải chở kem, bán hàng dạo, bán sandwich và cà phê cho công nhân nhà máy ở Boston và cuối cùng mở một cửa hàng bánh doughnut¹ nhỏ năm 1948, sau đó đặt tên là Dunkin's Donuts. Glen W. Bell là cựu chiến binh của Chiến tranh Thế giới thứ hai, cư dân của San Bernardino, sau khi đến ăn ở nhà hàng McDonald's đã quyết định bắt chước theo. Ông áp dụng hệ thống "dây chuyền lắp ráp" này để chế biến thức ăn Mexico và sáng lập nên chuỗi nhà hàng sau này được biết đến với cái tên Taco Bell. Keith G. Cramer là chủ sở hữu chuỗi nhà hàng phục vụ người ngồi trên xe Keith's Drive-In ở thành phố Daytona Beach, bang Florida. Khi nghe tin về cửa hàng mới của anh em nhà McDonald, ông bay đến miền nam California, ăn ở nhà hàng McDonald's, quay lại Florida và cùng với anh rể là Matthew Burns mở nhà hàng Inst-Burger-King đầu tiên năm 1953. Dave Thomas bắt đầu làm việc trong một hàng ăn khi mới 12 tuổi, sau đó rời nhà bố nuôi đến thuê một căn phòng ở YMCA (Hiệp hội Tin lành dành cho người trẻ tuổi), bỏ học lúc 15 tuổi, làm người dọn dẹp ở hàng ăn, làm đầu bếp và cuối cùng mở một nhà hàng riêng ở thành phố Columbus, bang Ohio có

1. Một dạng bánh bột rán hình vòng, ngọt và có nhân kem bên trong hoặc phủ kem, mứt hoặc sô-cô-la bên ngoài. <http://tieulun.hopto.org>

tên Nhà hàng hamburger truyền thống Wendy's. Thomas S. Monaghan trải qua thời thơ ấu ở một trại trẻ mồ côi Thiên chúa giáo và rất nhiều trung tâm dành cho thanh thiếu niên mồ côi. Ông từng làm công việc pha sô-đa kem ở hiệu thuốc, học gần xong cấp ba, tham gia lính thủy đánh bộ và sau đó cùng anh trai mua một cửa hàng pizza ở Ypsilanti, Michigan với 75 đô-la tiền mặt đặt cọc. Tám tháng sau, anh trai của Monaghan quyết định ra đi và đồng ý trao đổi cổ phần của mình trong nhà hàng lấy chiếc xe Beetle của hãng Volkswagen. Cửa hàng pizza của Monaghan sau này được biết đến với cái tên Domino's.

Câu chuyện của Harland Sanders có lẽ đáng chú ý nhất. Sanders bỏ học lúc 12 tuổi, giúp việc ở một trang trại, chăn la và sau đó làm công nhân đốt lò tàu hỏa. Ông cũng từng làm luật sư dù không có bằng luật, làm hộ sinh dù không có bằng y khoa, đến từng gia đình bán bảo hiểm, bán lốp xe Michelin và điều hành một trạm xăng ở Corbin, Kentucky. Ông từng làm phục vụ bàn, sau đó mở một nhà hàng và một nhà nghỉ có tiếng, rồi bán chúng đi để trả nợ. Ở tuổi 65, ông lại trở thành một người "bán hàng rong", chuyên cung cấp cho các chủ nhà hàng "công thức bí mật" món gà rán của ông. Cửa hàng Kentucky Fried Chicken (KFC – Gà rán Kentucky) đầu tiên khai trương năm 1952 ở gần thành phố Salt Lake, bang Utah. Do thiếu tiền quảng bá chuỗi cửa hàng mới, Sanders ăn mặc như một đại tá Kentucky, với áo vét trắng và dây nơ màu đen. Đầu thập niên 1960, KFC trở thành chuỗi cửa hàng lớn nhất nước Mỹ và Đại tá Sanders trở thành một

cái tên thân thuộc với mọi gia đình. Trong cuốn tiểu sử của mình, Sanders miêu tả lại những thăng trầm, quyết định rửa tội và sinh ra một lần nữa ở tuổi 74 và sự tranh đấu suốt đời nhằm hạn chế chửi thề.

Mặc dù có những ý tưởng đồ ăn nhanh phát triển ra cả nước, nhưng cũng có vô số các ý tưởng nổi lên trong một thời gian ngắn rồi chìm đi hoặc không được ai hưởng ứng. Trong số chuỗi những nhà hàng đồ ăn nhanh, có những chuỗi nhà hàng mang tên gia đình như Sandy's, Carrol's, Henry's, Winky's và Mr. Fifteen's, cũng có những chuỗi mang tên của tương lai như Satellite Hamburger System (Hệ thống Hamburger Vệ tinh) và Kelly's Jet System (Hệ thống Phản lực của Kelly), đặc biệt hơn cả là các chuỗi được đặt tên theo món ăn chính của họ: Burger Chefs, Burger Queens, Burgerville USAs, Yummy Burgers, Twitty Burgers, Whata-burgers, Dundee Burgers, Biff-Burgers, O.K. Big Burgers và Burger Boy Food-O-Ramas.

Hầu hết các cửa hàng mới đều quảng cáo về các kỳ quan công nghệ. Người phục vụ tận xe bị coi là lạc hậu tại các hệ thống đặt món điều khiển từ xa như Fone-A-Chef, Teletray và Electro-Hop. Motormat là hệ thống đường ray giúp chuyển đồ ăn và thức uống từ nhà bếp đến những chiếc xe hơi đang đỗ. Ở chuỗi Biff-Burger, những chiếc Biff-Burger được nướng dưới những ống thạch anh tỏa sáng như một chiếc lò sưởi. Chuỗi nhà hàng Insta-Burger-King sở hữu một cặp "Miracle Insta Machine" (Chiếc máy Insta diệu kỳ), một chiếc dùng làm sinh tố kem, chiếc còn lại để làm bánh

burger. “Cả hai chiếc máy đều đã được hoàn thiện”, công ty này cam đoan với các chi nhánh nhượng quyền thương hiệu tiềm năng, “chúng được thiết kế để tránh mọi sai sót và ngay cả một kẻ khờ khạo cũng có thể dễ dàng vận hành chúng”. Lò nướng bánh Insta-Burger là một thiết kế tỉ mỉ và kỳ cục. Mười hai viên chả hamburger đặt riêng trong từng chiếc rổ lưới được đưa vào máy, đi vòng qua hai bộ phận làm nóng bằng điện và chín ở hai bên cạnh của máy, rồi trượt xuống một chiếc chảo nước sốt ở dưới, trong khi bánh hamburger được nướng ở một ô bên cạnh. Chiếc máy Insta diệu kỳ này tỏ ra quá phức tạp, thường xuyên gặp sai sót và cuối cùng đã bị chuỗi cửa hàng Burger King loại bỏ.

Cuộc chiến đồ ăn nhanh ở miền nam California – quê hương của chuỗi cửa hàng “Jack in the Box”, McDonald’s, Taco Bell và Carl’s Jr. – đặc biệt khốc liệt. Lần lượt từng nhà hàng phục vụ tận xe bị đóng cửa do không đủ sức cạnh tranh với các cửa hàng bán hamburger tự phục vụ với mức giá rẻ hơn. Nhưng Carl vẫn duy trì việc kinh doanh đồ ăn nhanh, mở thêm các nhà hàng mới dọc theo các đường cao tốc trong bang. Bốn trong số những đường cao tốc này – Riverside, Santa Ana, Costa Mesa và Orange – sớm nổi qua Anaheim. Mặc dù chuỗi cửa hàng Carl’s Jr. thành công rực rỡ, nhưng cũng có một vài ý tưởng của Carl thất bại. Đồng phục của nhân viên nhà hàng Whistle Stops của Carl khiến họ trông giống những công nhân đường tàu. Ba nhà hàng kiểu này được xây dựng năm 1966 và sau một vài năm chuyển thành nhà hàng Carl’s Jr. Chuỗi cửa hàng

bán cà phê theo phong cách Scotland của Carl cũng không tìm được chỗ đứng. Các nữ bồi bàn ở nhà hàng “Scot’s” mặc váy Scotland và các món ăn được đặt theo những cái tên không đem lại may mắn, chẳng hạn như *The Clansman* (Thành viên thị tộc).

Các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh nhanh chóng lan rộng ra cả nước; từ năm 1960 đến 1973, số lượng cửa hàng McDonald’s tăng từ khoảng 250 lên 3.000. Lệnh cấm vận dầu hỏa của các nước Ả rập năm 1973 khiến ngành công nghiệp đồ ăn nhanh gặp khó khăn, khi những hàng xe dài xếp hàng chờ mua xăng khiến nhiều người tin rằng văn hóa xe hơi của Mỹ đang bị đe dọa. Khi xăng dầu thiếu thốn, giá trị cổ phiếu của McDonald’s giảm xuống. Khi cuộc khủng hoảng trôi qua, giá cổ phiếu đồ ăn nhanh hồi phục và McDonald tăng cường nỗ lực mở thêm các nhà hàng ở đô thị cũng như các khu vực ngoại ô. Phố Wall đầu tư mạnh vào các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh và những nhà quản lý các tập đoàn lớn dần thay thế những người đi tiên phong trong ngành đồ ăn nhanh. Bắt đầu với sê-ri các vụ kinh doanh nhỏ, mang tính địa phương, nhưng cho đến thời điểm đó, kinh doanh đồ ăn nhanh chính thức trở thành một ngành công nghiệp, một thành phần chủ chốt trong nền kinh tế Mỹ.

Tiến triển

Năm 1976, trụ sở mới của tập đoàn Carl Karcher Enterprises, Inc. (CKE) được xây dựng trên mảnh đất nơi

trang trại Heinz từng hoạt động tại Anaheim. Buổi tối khai trương trụ sở là một trong thời điểm tuyệt vời nhất trong cuộc đời Carl. Bữa tiệc được tổ chức trang trọng, với cuộc khiêu vũ dưới ánh trăng huyền ảo, trong một rạp lớn dựng trên bãi đỗ xe với hơn một nghìn người tham dự. Ba mươi lăm năm sau khi mua quầy bán xúc xích đầu tiên, Carl Karcher đã sở hữu một trong những chuỗi nhà hàng đồ ăn nhanh tư nhân lớn nhất nước Mỹ. Ông trở thành bạn của những người Mỹ nổi tiếng như Thống đốc Ronald Reagan, cựu tổng thống Richard Nixon, Gene Autry, Art Linkletter, Lawrence Welk và Pat Boone. Tên hiệu của Carl là “Ngài Quận Cam”. Ông tài trợ cho các quỹ từ thiện Thiên chúa giáo, là Hiệp sĩ của Malta, người ủng hộ mạnh mẽ cuộc đấu tranh cho quyền sống của con người. Ông tham gia cầu nguyện riêng ở Vatican cùng Đức Giáo hoàng. Và sau đó, bất chấp mọi nỗ lực phấn đấu, vận may của Carl bắt đầu thay đổi.

Trong thập niên 1980, CKE tham gia thị trường chứng khoán, mở các nhà hàng Carl's Jr. ở Texas, đưa thêm những bữa tối giá cao vào thực đơn và lần đầu tiên mở rộng bằng cách bán quyền sử dụng thương hiệu. Các món ăn mới và nhà hàng ở Texas thất bại. Giá trị cổ phiếu CKE sụt giảm. Năm 1988, Carl và gần chục người trong gia đình ông bị Ủy ban Trao đổi Chứng khoán (SEC) buộc tội tham gia mua bán thông tin nội bộ. Họ đã bán một lượng lớn chứng khoán CKE ngay trước khi giá bắt đầu trượt. Carl khẳng khái phản đối lời cáo buộc và cảm thấy bị sỉ nhục

bởi những thông tin từ dư luận xung quanh vụ việc. Tuy nhiên, Carl đồng ý thương lượng với SEC – theo ông là để tránh một trận chiến pháp lý tốn kém và kéo dài – và trả hơn nửa triệu đô-la tiền phạt.

Đầu thập niên 1990, một vài danh mục đầu tư bất động sản của Carl thất bại. Khi các dự án quy hoạch đất mới ở Anaheim và Inland Empire phá sản, Carl phải gánh chịu nhiều khoản nợ bởi trước đó, ông đã đồng ý cho các công ty phát triển bất động sản sử dụng chứng khoán CKE làm thế chấp cho các khoản vay ngân hàng. Ông bị kéo vào hơn 20 vụ kiện. Bỗng nhiên, ông nợ hơn 70 triệu đô-la ở nhiều ngân hàng khác nhau. Cổ phiếu CKE sụt giá khiến ông không đủ khả năng trả nợ. Tháng 5 năm 1992, anh trai của ông là Don – một cố vấn được ông tin tưởng và là tổng giám đốc CKE – qua đời. Vị giám đốc mới cố gắng tăng doanh số bán hàng ở các nhà hàng Carl's Jr. bằng cách mua thực phẩm chất lượng thấp và giảm giá bán. Chiến lược mới này khiến lượng khách hàng đến nhà hàng giảm hẳn đi.

Với tư cách là Chủ tịch hội đồng quản trị của CKE, Carl tìm cách cứu công ty và trả nợ. Ông đề xuất bán đồ ăn Mehico ở Carl's Jr. theo thỏa thuận liên doanh với một chuỗi khác có tên là Green Burrito. Nhưng một vài thành viên quản trị ở CKE phản đối kế hoạch này, họ cho rằng nó đem lại lợi ích cho Carl nhiều hơn là cho công ty. Carl có một món lợi tài chính trong thỏa thuận kinh doanh này; nếu hội đồng quản trị CKE chấp nhận kế hoạch, ông

sẽ nhận được khoản vay riêng trị giá 6 triệu đô-la từ Green Burrito. Carl rất tức giận vì động cơ làm việc của ông bị nghi ngờ và công việc kinh doanh của ông đang ngày một lún sâu vào thất bại. CKE không còn giống công ty ông đã sáng lập ra. Nhóm quản lý mới của công ty không còn duy trì truyền thống bắt đầu mỗi cuộc họp với bài cầu nguyện thánh Francis của Assisi và cam kết trung thành với lá cờ. Carl khẳng định kế hoạch Green Burrito có hiệu quả và yêu cầu hội đồng quản trị thông qua. Khi hội đồng quản trị bác bỏ kế hoạch, Carl tìm cách sa thải thành viên hội đồng. Thay vào đó, họ lại sa thải Carl. Ngày 1 tháng 3 năm 1993, hội đồng quản trị CKE bỏ phiếu với tỷ lệ 5-2 thông qua việc sa thải Carl N. Karcher. Chỉ có Carl và con trai ông là Carl Leo phản đối quyết định này. Carl cảm thấy mình bị phản bội nghiêm trọng. Những người trong hội đồng quản trị là bạn cũ của ông; ông đã giúp họ giàu có. Trong một tuyên bố đưa ra sau quyết định sa thải, Carl gọi hội đồng quản trị của CKE là “một mớ những kẻ trở mặt” và gọi đây là “một trong những ngày buồn bã nhất” của đời ông. Ở tuổi 76, hơn 50 năm sau khi khởi nghiệp, Carl N. Karcher bị cấm vào chính văn phòng của ông, và những chiếc khóa mới được thay thế.

Trụ sở của CKE vẫn nằm trên mảnh đất nơi gia đình Heinz từng trồng cam. Ngày nay, ở đó không còn mùi cam quýt trong không khí và không còn những cánh đồng cam. Nơi từng có vô vàn hàng cây cam, chanh, kéo dài hết tầm mắt, nay không còn một mẫu đất nào trồng cam thương

mai. Hiện nay, dân số Anaheim khoảng ba trăm nghìn, gấp gần 30 lần so với thời Carl mới đến. Ở góc đường nơi nhà hàng Drive-In Barbeque của Carl từng tọa lạc, nay là một trung tâm mua sắm nhỏ. Gần trụ sở CKE trên đại lộ Harbor có một trạm xăng Exxon, một cửa hàng chăn đệm giảm giá, một cửa hàng giày dép Shoe City, một trung tâm mua bán ô tô Las Vegas Auto Sales và một lối rẽ từ đường cao tốc Riverside xuống. Tòa nhà CKE có kiến trúc kiểu Tây Ban Nha hiện đại, với những cột trắng, mái vòm gạch đỏ và cửa sổ kính tối màu. Gần đây, khi tôi đến thăm toà nhà, không khí bên trong rất mát mẻ và yên tĩnh. Khi đi ngang qua bức tượng Thánh Francis của Assisi bằng gỗ ở chân cầu thang, tôi gặp Carl N. Karcher ở đầu cầu thang.

Trông Carl như một nhân vật đầy phong cách từ thời đại của các nhóm nhạc lớn những năm 1930-1940. Ông mặc chiếc áo khoác kẻ ca-rô nâu, sơ mi trắng, cà vạt nâu và đi đôi giày hai tông màu nhìn rất vui mắt. Ông cao, khỏe và rất phong độ. Bức tường trong văn phòng của ông treo rất nhiều kỷ vật, những tấm ảnh chụp Carl đứng bên các vị tổng thống, những cầu thủ nổi tiếng, các nhân viên cũ, cháu chắt, mục sư, Hồng y giáo chủ Mikhail Gorbachev, Đức Giáo hoàng. Carl tự hào nhắc một tấm khung từ trên tường xuống và đưa cho tôi. Đó là tờ hóa đơn gốc của khoản tiền 326 đô-la, xác nhận việc mua lại quầy bán xúc xích đầu tiên của ông.

Năm 1993, tám tuần sau khi bị đẩy ra khỏi văn phòng của mình, Carl xúc tiến việc mua lại công ty. Thông qua

một sê-ri các giao dịch phức tạp, một liên minh do chuyên gia tài chính William P. Foley II lãnh đạo đã gánh vác một phần món nợ của Carl để đổi lấy phần lớn cổ phần của ông và nắm quyền kiểm soát CKE. Foley trở thành Chủ tịch hội đồng quản trị mới. Carl được chỉ định là chủ tịch danh dự và lấy lại được văn phòng của mình. Hầu hết các thành viên hội đồng quản trị cũ từng phản đối ông, nay lần lượt rời công ty. Kế hoạch Green Burrito được chấp thuận và đem lại thành công cho công ty. Ban quản lý mới của CKE dường như đã xoay ngược được tình thế, làm tăng giá trị cổ phiếu của công ty. Tháng 7 năm 1997, CKE mua lại chuỗi nhà hàng Hardee's với giá 327 triệu đô-la và trở thành chuỗi nhà hàng hamburger lớn thứ tư cả nước, sau McDonald's, Burger King và Wendy's. Và những tấm biển mang hình ngôi sao mỉm cười của Carl's Jr. lại xuất hiện khắp nước Mỹ.

Dường như khi kể lại câu chuyện cuộc đời mình, Carl cũng cảm thấy rất ngạc nhiên. Ông đã cưới Margaret 60 năm, sống trong một ngôi nhà ở Anaheim gần 50 năm. Ông có 20 cháu gái và 20 cháu trai. So với người ở tuổi 80, ông có trí nhớ kỳ lạ, có thể nhanh chóng nói tên tuổi, ngày tháng và địa chỉ cách đó cả nửa thế kỷ. Ông thể hiện niềm lạc quan và sự vui tính của người bạn cũ Ronald Reagan. “Triết lý của cả cuộc đời tôi là không bao giờ đầu hàng”, Carl nói với tôi. “Từ ‘không thể’ không tồn tại... Hãy duy trì thái độ tích cực... Quản lý những khoản tiền nhỏ và những khoản tiền lớn sẽ tự chạy trong gương... Cuộc sống

rất tươi đẹp, kỳ diệu và đó là cảm giác hàng ngày của tôi.” Mặc dù CKE đã mở rộng, Carl vẫn nợ hàng triệu đô-la. Ông vay các khoản mới để trả các khoản cũ. Vào lúc tình hình tài chính tồi tệ nhất, các chuyên gia tư vấn khuyên ông nên tuyên bố phá sản. Carl từ chối; ông đã vay hơn 8 triệu đô-la từ gia đình và bạn bè và ông không muốn chối bỏ nghĩa vụ của mình. Hàng ngày, ông vẫn dự buổi cầu nguyện lúc sáu giờ sáng và đến văn phòng lúc bảy giờ. Ông nói: “Mục tiêu hai năm tới của tôi là trả hết nợ”.

Tôi nhìn ra cửa sổ và hỏi về cảm giác của ông khi lái xe ở Anaheim ngày nay, khi đi qua những cửa hàng đồ ăn nhanh, những khu đất quy hoạch và những trung tâm mua sắm. Ông cho biết: “Thành thực mà nói, tôi không thể hạnh phúc hơn”. Cho rằng ông hiểu lầm câu hỏi, tôi chỉnh lại, hỏi ông có nhớ Anaheim thời xưa, nhớ những cánh đồng chăn nuôi gia súc và những vườn cam không.

“Không”, ông trả lời. “Tôi tin tưởng vào Sự Tiến triển”.

Carl lớn lên ở một nông trại không có nước máy và điện. Ông đã thoát khỏi cuộc sống chật vật ở nông thôn. Tôi nhận ra rằng cảnh vật bên ngoài cửa sổ của ông không khiến ông khó chịu. Đó chính là dấu hiệu của thành công.

“Khi tôi gặp vợ tôi lần đầu”, Carl nói, “con đường này còn rải sỏi... và nay nó được trải nhựa”.

2.

Những người bạn đáng tin cậy

Trước khi vào Bảo tàng Ray A. Kroc, bạn phải đi qua cửa hàng McStore. Cả hai đều nằm ở tầng trệt của trụ sở tập đoàn McDonald's, trong tòa nhà One McDonald's Plaza ở Oak Brook, bang Illinois. Tòa nhà trụ sở này có cửa sổ hình ô-van và mặt chính bằng bê tông màu xám – kiến trúc đặc trưng của thời đại cách đây 30 năm trước khi tòa nhà được khai trương. Ngày nay trông nó có vẻ lạnh lẽo và xám xịt, một di tích kiến trúc thời đại tổng thống Nixon. Nó giống như những tòa nhà đại sứ quán Mỹ, nơi tụ tập của những người biểu tình chống chiến tranh, các cuộc biểu tình của sinh viên và những người đốt quốc kỳ. Cách đó không xa là khuôn viên rộng 80 mẫu của Đại học Hamburger, trung tâm đào tạo quản lý của McDonald's. Những chiếc xe bus đi lại liên tục giữa khuôn viên đại học và tòa nhà McDonald's Plaza, chở những sinh viên trông rất sáng sủa, mặc đồ ka-ki đến đây học để lấy tấm bằng "Hamburger học". Hầu hết các lớp học tập trung vào các vấn đề cá nhân, dạy những

bài học về làm việc nhóm, cách khuyến khích nhân viên và thúc đẩy “tiếng nói chung của McDonald’s” và “văn hóa chung của McDonald’s”. Ngay trước tòa nhà McDonald’s Plaza là ba cột cờ, trái tim của đế chế hamburger. Một cột treo quốc kỳ Mỹ, một treo cờ bang Illinois và cột thứ ba treo lá cờ màu đỏ tươi có hai hình cung màu vàng.

Bạn có thể mua những con búp bê McBurglar ở cửa hàng McStore, những chiếc điện thoại có hình miếng khoai tây rán, những chiếc cà-vạt, đồng hồ, móc treo chìa khóa, túi đựng dụng cụ chơi golf và các dụng cụ thể thao, nữ trang, quần áo trẻ em, hộp đựng đồ ăn, bàn di chuột, áo khoác da, bưu thiếp, xe tải đồ chơi và nhiều thứ khác, tất cả đều mang mác McDonald’s. Bạn có thể mua những chiếc áo phông có in hình phiên bản mới của lá cờ Mỹ với hình ảnh hai cung vàng thế chỗ cho 50 ngôi sao trắng.

Phía sau cửa hàng McStore, đi qua dấu chân của Ronald McDonald in trên sàn nhà, qua những giá đĩa và đồ thủy tinh, một bức tượng bán thân bằng đồng của Ray Kroc đứng ở ngay lối vào bảo tàng. Kroc là người sáng lập Tập đoàn McDonald’s và triết lý “QSC & V” của ông – Quality (Chất lượng), Service (Dịch vụ), Cleanliness (Sạch sẽ) và Value (Giá trị) – vẫn là định hướng phát triển của tập đoàn. Bức tượng đồng tạc người đàn ông trung niên, trán hói, mặt nhăn nhui và có cái nhìn đầy nhiệt huyết rất thu hút sự chú ý của người đến tham quan. Bên cạnh đó là một khung kính trưng bày các kỷ niệm chương, giải thưởng và thư khen ngợi. “Một trong những điều đáng

nhớ nhất trong ngày sinh nhật lần thứ 61 của tôi,” Tổng thống Nixon viết năm 1974, “là khi Tricia đề nghị nghỉ giải lao trên đường lái xe đến Palm Springs và chúng tôi rẽ vào McDonald’s. Nhiều năm qua, tôi đã nghe bọn trẻ nói rằng “Big Mac” thật sự đặc biệt. Dù tôi vẫn thường cho rằng Bà Nixon là người làm món hamburger ngon nhất thế giới, nhưng cuối cùng, cả hai chúng tôi đều bị thuyết phục rằng McDonald’s đứng thứ hai... Sau này, khi đầu bếp của chúng tôi nghỉ phép, tôi biết mình sẽ đi đâu để có được dịch vụ nhanh, sự đón tiếp thân tình và có lẽ là một trong những món ăn ngon nhất nước Mỹ.” Những khung kính khác trưng bày kỷ vật của Kroc, kỷ niệm về những năm dài phấn đấu và thời kỳ cuối đời của nhà tỷ phú này. Đây là một bảo tàng nhỏ, được chiếu ánh sáng mờ và thể hiện sự trân trọng đối với từng kỷ vật được trưng bày. Khi tôi đến thăm, nơi này rất yên tĩnh và vắng người. Nó không giống một bảo tàng thông thường, nơi các hiện vật được đánh số, phân loại và mô tả. Nó gợi cho người ta cảm giác như mình đang đứng trong một đền thờ.

Nhiều kỹ xảo công nghệ hiện đại được áp dụng trong việc trưng bày hiện vật ở Bảo tàng Ray A. Kroc. Những bức hình ba chiều xuất hiện rồi biến mất chỉ bằng một nút bấm. Giọng nói của bạn bè và đồng nghiệp của Kroc – một trong những người này được xác định là “phó giám đốc phụ trách các vấn đề bản sắc công ty” – phát ra từ những chiếc loa sau một tín hiệu thích hợp. Những chiếc hộp kính đen bỗng nhiên phát sáng và để lộ ra nội dung bên trong.

Một tác phẩm nghệ thuật treo trên tường có hình của Ray Kroc khi nhìn từ góc trái và khi nhìn từ góc phải, hàng chữ QSC & V sẽ xuất hiện. Bảo tàng này không có phiên bản kích thước thật, hình ảnh động của nhà sáng lập của McDonald's ngồi kể chuyện hài và các giai thoại. Điều đó không có nghĩa là ở đây không có những thứ tương tự. Một khu vực có tên “Nói chuyện với Ray” trình chiếu các đoạn phim ngắn của Kroc khi ông xuất hiện trong chương trình Phil Donahue Show, khi ông được Tom Snyder phỏng vấn và khi nói chuyện với Đức cha Robert Schuller cạnh bàn thờ nhà thờ Nhà thờ Pha lê ở Quận Cam. “Nói chuyện với Ray” cho phép người xem hỏi Kroc 36 câu hỏi cho trước về nhiều chủ đề khác nhau; các đoạn phim có sẵn của Kroc sẽ trả lời những câu hỏi đó. Khi tôi đến thăm, khu vực này hoạt động không tốt và Ray không nhận câu hỏi của tôi, vì thế, tôi nghe ông lặp đi lặp lại những câu trả lời giống nhau.

Những nét đặc trưng kiểu Disney được áp dụng trong bảo tàng này thể hiện nhiều điểm tương đồng giữa tập đoàn McDonald's và công ty Walt Disney. Nó cũng cho thấy con đường phát triển giống nhau của hai người sáng lập nên hai tập đoàn khổng lồ. Ray Kroc và Walt Disney đều xuất thân từ bang Illinois; họ được sinh ra cách nhau một năm, Disney năm 1901 và Kroc năm 1902; họ biết nhau từ hồi trẻ, cùng nhau phục vụ trong quân đoàn xe cứu thương trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất; họ cùng rời miền Trung nước Mỹ và tới định cư ở miền nam California, nơi họ đóng vai trò chủ đạo trong việc hình thành nên

công nghiệp mới của nước Mỹ. Nhà phê bình điện ảnh Richard Schickel đã miêu tả Disney là người luôn có mong muốn mạnh mẽ được “ra lệnh, kiểm soát và giữ sạch môi trường ông sinh sống”. Điều này cũng đúng với Ray Kroc, người luôn bị ám ảnh về vệ sinh, quyền kiểm soát và chính những điều này đã trở thành điểm đặc trưng trong chất lượng sản phẩm tại các chuỗi cửa hàng của ông. Kroc luôn sử dụng bàn chải đánh răng để lau sạch từng lỗ trong máy giặt giẻ lau.

Kroc và Disney đều bỏ học và sau này đều đưa chương trình đào tạo chính thức vào công ty của họ. Trường đào tạo dành cho nhân viên ở các công viên Disney có tên là Trường Đại học Disneyland. Và quan trọng hơn, hai ông đều có chung cái nhìn về nước Mỹ, niềm tin lạc quan vào công nghệ và những quan điểm chính trị bảo thủ. Họ là những nhân vật có uy tín, đem lại tầm nhìn chung cho cả công ty và có khả năng thấu hiểu quần chúng. Họ uỷ nhiệm cho người khác thực hiện những công việc cụ thể liên quan đến sáng tạo và tài chính. Không có một nhân vật hoạt hình kinh điển nào mang tên Walt Disney do ông tự viết hay vẽ ra. Các món mới do Ray Kroc đưa vào thực đơn của McDonald's – như món Kolacky, một loại bánh ngọt của người Bô-hem và Hulaburger, loại sandwich kẹp dưa nướng và pho mát – đều thất bại. Tuy nhiên, hai ông đều biết cách tìm ra và khích lệ nhân tài. Trong khi Disney nổi tiếng hơn và thành công sớm hơn, Kroc lại có ảnh hưởng lớn hơn. Công ty của ông được nhiều người bắt chước hơn

và có quyền lực lớn hơn đối với nền kinh tế Mỹ – và tạo ra một thương hiệu nổi tiếng hơn cả Chuột Mickey.

Dù rất thành công với tư cách là doanh nhân, nhân vật văn hóa và là những người tán thành một nhánh cụ thể trong chủ nghĩa Mỹ hóa, nhưng có lẽ thành tựu quan trọng nhất của hai ông lại nằm ở khía cạnh khác. Walt Disney và Ray Kroc đều là những người bán hàng bậc thầy. Họ hoàn thiện hóa nghệ thuật bán hàng cho trẻ em. Và thành công của họ đã thúc đẩy nhiều người khác đặt mục tiêu marketing vào đối tượng trẻ em, biến những khách hàng trẻ tuổi nhất nước Mỹ thành một nhóm dân số được những tập đoàn lớn nhất thế giới quan tâm nghiên cứu và phân tích sâu sắc.

Walt và Ray

Ray Kroc tiếp quản Hệ thống Dịch vụ nhanh của anh em nhà McDonald và triển khai trên cả nước, tạo nên một đế chế đồ ăn nhanh. Mặc dù công ty do ông sáng lập trở thành biểu tượng của nước Mỹ, nhưng Kroc không phải là một doanh nhân cứng nhắc. Ông là một nhạc sĩ nhạc jazz từng chơi ở các quán rượu lậu – và ít nhất một lần chơi trong một nhà thổ – trong thời kỳ cấm rượu. Ông là người bán hàng di động rất quyến rũ, hài hước, không biết mệt mỏi và từng trải qua nhiều năm thất bại. Ông là một Willy Loman¹, người 60 tuổi mới đạt được thành công trong sự

1. Một nhân vật trong vở kịch nổi tiếng ở Mỹ *Death of a Salesman* (Cái chết của một người bán hàng). <http://tieulun.hopto.org>

nghiệp. Kroc lớn lên ở Oak Park, bang Illinois, cách thành phố Chicago không xa. Bố ông làm việc cho công ty dịch vụ tài chính và truyền thông Western Union. Năm học trung học đầu tiên, Ray Kroc khám phá ra thú vui bán hàng khi làm thuê ở quầy bán nước soda cho ông chú. Trong cuốn hồi ký *Grinding It Out* (Sản xuất hàng loạt), Kroc kể lại: “Đó là nơi tôi học được rằng ta có thể gây ảnh hưởng lên người khác bằng một nụ cười, sự nhiệt tình và bán cho họ một cốc kem mút khi họ đến mua một cốc cà phê”.

Trong một thời gian dài, Kroc bán nhiều sản phẩm khác nhau như hạt cà phê, bản nhạc, cốc giấy, bất động sản ở Florida, loại đồ uống hòa tan có tên “Malt-a-Plenty” và “Shake-a-Plenty”, loại máy có thể chế biến kem béo hoặc bột cacao, những chiếc thìa xúc kem hình vuông và loại bàn liền ghế mang tên “Fold-a-Nook” có thể gấp lại và dựng áp sâu vào tường. Ông nhận thấy vấn đề chính đối với những thìa kem hình vuông là chúng thường trượt ra khỏi đĩa khi ăn. Kroc sử dụng một kỹ thuật cơ bản khi bán tất cả những loại hàng hóa này: ông khéo léo giới thiệu sản phẩm sao cho phù hợp với sở thích của người mua. Dù liên tiếp thất bại, ông vẫn tiếp tục và luôn tin rằng thành công đang đến rất gần. Sau này, ông cho biết: “Nếu bạn tin vào thành công và tin tưởng chắc chắn, bạn sẽ không thể thất bại được. Tôi không quan tâm bạn làm gì – nhưng chắc chắn bạn có thể đạt được!”

Lần đầu Ray Kroc đến nhà hàng tự phục vụ mới của McDonald ở San Bernardino năm 1954 là khi ông đang bán

những chiếc máy làm sinh tố kem. Anh em nhà McDonald là hai trong số những khách hàng tốt nhất của ông. Chiếc máy đa năng mà Kroc bán có thể cùng lúc làm ra năm cốc sinh tố kem. Ông tự hỏi tại sao anh em nhà McDonald lại cần đến tám chiếc máy. Kroc đã thăm nhà bếp của nhiều nhà hàng khác nhau trên phố để giới thiệu máy, nhưng ông chưa từng thấy cái gì tương tự Hệ thống Dịch vụ Nhanh của McDonald. Sau này, ông viết: “Khi tôi nhìn thấy nó, tôi cảm thấy như một Newton thời đại mới vừa bị một củ khoa tây Idaho rơi trúng đầu.” Ông nhìn nhà hàng “bằng con mắt của một người bán hàng” và tưởng tượng ra cảnh đặt cửa hàng McDonald’s ở những khu vực đường giao nhau đông đúc trên khắp đất nước.

Richard và “Mac” McDonald không tham vọng như vậy. Họ kiếm được 100 nghìn đô-la lợi nhuận từ nhà hàng trong một năm và đó là một con số lớn vào thời điểm đó. Họ đã sở hữu một ngôi nhà lớn và ba chiếc xe Cadillac. Họ không thích đi du lịch. Họ vừa từ chối một đề nghị của Công ty Sữa Carnation về việc mở thêm nhà hàng McDonald’s để tăng doanh số bán sữa. Tuy nhiên, Kroc đã thuyết phục được anh em McDonald bán lại cho ông quyền sử dụng thương hiệu McDonald’s trên cả nước. Hai anh em chỉ việc ở nhà, trong khi đó, Kroc đi lại khắp nước Mỹ và giúp họ giàu có hơn. Một thỏa thuận được ký kết. Nhiều năm sau, Richard McDonald nhớ lại buổi gặp Kroc đầu tiên, thời điểm đưa tới sự ra đời của chuỗi cửa hàng lớn nhất thế giới không lâu sau

đó: “Anh chàng bé nhỏ này bước vào và nói ‘xin chào’ bằng một giọng cao”.

Sau khi thu xếp bản thỏa thuận với anh em nhà McDonald, Kroc gửi một lá thư cho Walt Disney. Năm 1917, hai người đàn ông này đã nói dối tuổi của mình để gia nhập Hội chữ thập đỏ và sang chiến trường châu Âu. Một thời gian dài trôi qua kể từ khi hai người gặp nhau lần cuối. “Walt thân mến,” lá thư viết. “Tôi cảm thấy có chút tự phụ khi gọi anh kiểu này, nhưng tôi chắc chắn rằng anh sẽ không muốn tôi xưng hô khác đi. Tôi là Ray A. Kroc... Tôi xem lại bức ảnh Đại đội A chúng ta chụp ở Sound Beach, bang Connecticut nhiều lần và nhớ lại nhiều kỷ niệm đẹp.” Sau màn khởi động, ông đi vào trọng tâm: “Gần đây, tôi mua lại quyền sử dụng thương hiệu trên toàn quốc của hệ thống nhà hàng McDonald’s. Tôi muốn tìm hiểu xem liệu có cơ hội nào cho một nhà hàng McDonald’s trong dự án phát triển Disneyland của anh không.”

Walt Disney gửi một bức thư trả lời xã giao cho Kroc và chuyển đề nghị của ông tới nhà quản lý phụ trách việc mua đất cho công viên Disneyland. Công viên này vẫn đang trong quá trình xây dựng và đang được hàng triệu trẻ em Mỹ háo hức ngóng chờ và Kroc có rất nhiều hy vọng. Theo một nguồn tin, công ty của Disney đề nghị Kroc tăng giá khoai tây chiên của McDonald’s từ 10 xu lên 15 xu; Disney sẽ giữ lại năm xu để chi trả tiền đất; và câu chuyện kết thúc với việc Ray Kroc từ chối móc tiền túi của khách hàng. Nguồn tin này có vẻ không đáng tin và đó chỉ là một câu chuyện mang

của một người nào đó ở McDonald's nhằm bào chữa cho kế hoạch bán hàng thất bại của họ. Khi Disneyland mở cửa vào tháng 7 năm 1955 – một sự kiện được Tổng thống Ronald Reagan bình luận trực tiếp trên đài ABC – công viên này có một loạt quầy ăn của Welch's, Stouffer's và Aunt Jemima's, nhưng không có McDonald's. Kroc chưa nằm trong liên minh của họ. Khi nhắc đến chàng trai trẻ Walt Disney trong cuốn *Grinding It Out*, Kroc không hề tâng bốc. Ông viết, “Disney được coi là một con vịt kỳ lạ, vì bất cứ khi nào chúng tôi được nghỉ ngơi và ra phố tán tỉnh phụ nữ, anh ta đều ở lại trại và vẽ tranh.”

Dù hai người nhìn nhận về nhau như thế nào, Walt Disney vẫn là hình mẫu cho Ray Kroc trên nhiều khía cạnh. Thành công của Disney đến nhanh hơn rất nhiều. Ở tuổi 21, ông rời miền Trung và mở xưởng phim riêng ở Los Angeles và trở nên nổi tiếng trước khi bước sang tuổi 30. Trong cuốn *The Magic Kingdom* (Vương quốc Kỳ diệu) xuất bản năm 1997, Steven Watts miêu tả lại những nỗ lực của Walt Disney trong việc áp dụng các kỹ thuật sản xuất hàng loạt vào sản xuất phim ở Hollywood. Ông rất ngưỡng mộ Henry Ford và thiết kế một dây chuyền lắp ráp và thực hiện phân công lao động chặt chẽ ở Xưởng phim Disney. Không lâu sau, xưởng phim này được gọi với cái tên “nhà máy vui vẻ”. Thay vì vẽ toàn bộ cảnh phim, các họa sĩ được giao một công việc cụ thể và cùng nhau tỉ mỉ phác thảo và tô màu những nhân vật hoạt hình Disney. Trong khi đó, các giám sát sẽ theo dõi và bấm thời gian cho từng công việc cụ thể.

Trong thập niên 1930, hệ thống sản xuất ở xưởng phim được thiết kế như một xưởng sản xuất ô tô. Theo Disney, “hàng trăm người trẻ tuổi đang được đào tạo và điều hành từng bộ phận cụ thể của một chiếc máy nhằm tạo ra các sản phẩm giải trí”.

Tuy nhiên, làm việc ở nhà máy Disney không phải lúc nào cũng vui vẻ. Năm 1941, hàng trăm họa sĩ hoạt hình của Disney tham gia đình công nhằm thể hiện sự ủng hộ đối với công đoàn Hội Họa sĩ phim hoạt hình. Các xưởng phim hoạt hình lớn khác ở Hollywood đã ký thỏa thuận với công đoàn. Bố của Disney là người theo chủ nghĩa xã hội rất nhiệt tình và các bộ phim của Disney cũng luôn tôn vinh những con người bình thường. Nhưng phản ứng của Walt đối với cuộc đình công đã để lộ thái độ chính trị khác của ông. Ông sa thải những nhân viên ủng hộ công đoàn, cho phép bảo vệ riêng dùng bạo lực đối với những công nhân tham gia biểu tình, cố gắng áp đặt một công đoàn giả mạo và thuê một nhân vật tội phạm có tổ chức ở Chicago thu xếp một thỏa thuận gian lận và đăng một quảng cáo kín trang trên tờ *Variety* buộc tội những nhà lãnh đạo Hội Họa sĩ phim hoạt hình là Cộng sản. Cuối cùng, cuộc đình công cũng kết thúc, nhưng Disney phải chấp nhận các yêu cầu của công đoàn. Trải nghiệm này khiến ông cảm thấy cay đắng. Cho rằng các thành viên Cộng sản là nguyên nhân rắc rối của mình, Disney đồng ý làm nhân chứng cho Ủy ban Các hoạt động chống nước Mỹ của Hạ nghị viện, làm người cung cấp thông tin bí mật cho FBI và ủng hộ

mạnh mẽ danh sách đen của Hollywood. Vào thời điểm lao động trong xưởng phim của ông đang trong giai đoạn cao trào, Disney đã phát biểu trước một nhóm nhân viên và lập luận rằng giải pháp cho những vấn đề của họ không nằm ở một công đoàn, mà ở *công việc của một ngày tốt*. Ông nói: “Đừng quên điều đó. Kẻ mạnh sẽ tồn tại và kẻ yếu sẽ phải lùi bước. Đó là quy luật tự nhiên. Tôi không quan tâm đến việc một kế hoạch hoàn hảo nào đó, bởi không gì có thể thay đổi được quy luật đó”.

Nhiều thập kỷ sau, Ray Kroc sử dụng lời lẽ tương tự khi vạch ra triết lý chính trị của riêng mình. Nhiều năm bán hàng di động – mang bên mình mẫu đơn đặt hàng và sách giới thiệu sản phẩm, gõ cửa từng nhà, một mình gặp mặt từng khách hàng và chịu đựng vô số lần khách hàng đóng sầm cửa ngay trước mặt – đã ảnh hưởng đến quan điểm của ông về tính nhân đạo. “Hãy nhìn lại xem, thật nực cười nếu gọi nó là một ngành công nghiệp,” Kroc nói với một phóng viên năm 1972 và gạt bỏ mọi phân tích tích cực về ngành kinh doanh đồ ăn nhanh. “Đây không phải là một ngành công nghiệp. Đây là cá lớn nuốt cá bé. Tôi sẽ loại bỏ họ và tôi phải loại bỏ họ trước khi họ loại bỏ tôi. Chúng ta đang nói về sự tồn tại của người mạnh nhất theo kiểu Mỹ.”

Trong khi Disney ủng hộ các nhóm cánh tả và sản xuất các đoạn phim quảng cáo vận động tranh cử cho Đảng Cộng hòa, Kroc vẫn tránh xa chính trị – với một ngoại lệ đặc biệt. Năm 1972, Kroc góp 250.000 đô-la cho

chiến dịch tái tranh cử của Tổng thống Nixon, nhưng chia món quà thành những khoản ủng hộ nhỏ và chuyển tiền qua nhiều ủy ban bầu cử khác nhau của đảng Cộng hòa ở địa phương và cấp bang. Nixon có đầy đủ các lý do thích McDonald's, ngay cả trước khi ông ăn thử món hamburger của họ. Kroc trước đó chưa từng gặp mặt tổng thống; món quà đó không hề xuất phát từ tình cảm cá nhân. Đó là năm mà ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đang vận động hành lang ở Quốc hội và Nhà Trắng để thông qua một luật mới – được biết đến với cái tên “dự luật McDonald” – cho phép người sử dụng lao động trả cho người làm thuê ở tuổi mười sáu, mười bảy thấp hơn 20% so với mức lương tối thiểu. Vào thời điểm Kroc quyên góp 250.000 đô-la, người làm thuê ở McDonald's hưởng mức lương 1,6 đô-la một giờ. Dự luật trả dưới mức lương tối thiểu sẽ giảm lương của một số đối tượng xuống còn 1,28 đô-la một giờ.

Chính quyền Nixon ủng hộ dự luật McDonald và cho phép McDonald's tăng giá bánh hamburger Quarter Pounder (Một phần tư Pound), trong khi những quy định kiểm soát giá và mức lương tối thiểu vẫn được áp dụng ở các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh khác. Mức độ và thời gian Kroc đóng góp cho chiến dịch tranh cử khiến Đảng Cộng hòa lên tiếng buộc tội ông mua ảnh hưởng. Cảm thấy bị xúc phạm với những lời buộc tội này, sau này Kroc gọi những người chỉ trích ông là “đồ chó”. Vụ việc gây náo động này khiến ông luôn cảnh giác với việc ủng hộ các ứng cử viên chính trị. Tuy nhiên, Kroc dành một ngoại lệ cho

tổng thống Calvin Coolidge và những tư tưởng của ông về sự chăm chỉ và tự lập được trưng nổi bật tại trụ sở của tập đoàn McDonald's.

Cuộc sống tốt đẹp hơn

Mặc dù kịch liệt phản đối Chủ nghĩa xã hội và mọi can thiệp của chính phủ vào thị trường tự do, trong những năm 1940, Walt Disney lại dựa vào các quỹ liên bang để duy trì kinh doanh. Cuộc đình công của các họa sĩ hoạt hình đẩy xưởng phim Disney rơi vào một cuộc khủng hoảng tài chính. Disney bắt đầu tìm kiếm các hợp đồng của chính phủ – và chính những hợp đồng này nhanh chóng chiếm 90% sản phẩm của xưởng phim. Trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, Walt Disney sản xuất hàng loạt phim hướng dẫn tập luyện cho quân đội và phim cổ động, tuyên truyền, bao gồm *Food Will Win the War* (Thực phẩm sẽ giúp chiến thắng chiến tranh), *High-Level Precision Bombing* (Bom chính xác cao) và *A Few Quick Facts About Venereal Disease* (Vài thực tế về bệnh lây qua đường tình dục). Sau chiến tranh, Disney tiếp tục hợp tác chặt chẽ với các quan chức quân sự cấp cao, các nhà thầu quân đội và trở thành người tuyên truyền khoa học Chiến tranh Lạnh nổi tiếng nhất nước Mỹ. Đối với những khán giả luôn sống trong nỗi lo sợ về sự hủy diệt của vũ khí hạt nhân, Walt Disney trở thành người làm yên lòng họ, bởi ông luôn ca ngợi những thành tựu công nghệ mới nhất là phi thường và tuyệt vời. Niềm tin của Walt Disney đối với ý nghĩa tích cực của công

nghệ Mỹ được thể hiện súc tích qua tiêu đề của một bộ phim do Xưởng phim Disney sản xuất cho công ty điện lực Westinhouse Electric: *The Dawn of Better Living* (Bình minh của cuộc sống tươi đẹp hơn).

Niềm đam mê khoa học của Disney cũng được thể hiện trong *Tomorrowland* (Vùng đất tương lai), một khu vực trong công viên giải trí và cũng là phân đoạn trong chương trình truyền hình hàng tuần của ông. “Vùng đất tương lai” chứa đựng mọi thứ, từ du hành không gian tới các vật gia dụng của tương lai. “Vùng đất tương lai” coi tiến bộ khoa học là cuộc hành quân không ngừng nghỉ hướng tới sự tiện lợi cho người sử dụng. Tuy nhiên, ngay từ khi ra đời, “Vùng đất tương lai” đã chứa đựng những mặt tiêu cực. Nó tán dương khoa học mà không hề quan tâm đến khía cạnh đạo đức. Một vài công nghệ được tán thành sau này lại tỏ ra không có ý nghĩa tích cực; một số nhà khoa học được tán dương cuối cùng lại là những tấm gương bất bình thường cho thế hệ trẻ.

Vào giữa thập niên 1950, Wernher von Braun điều hành và sản xuất một sê-ri chương trình truyền hình về khám phá không gian. *Man in Space* (Con người trong Vũ trụ) và các tập phim về *Vùng đất tương lai* rất được khán giả yêu thích và khơi dậy sự ủng hộ của công chúng đối với chương trình không gian của Mỹ. Vào thời điểm đó, von Braun là nhà khoa học về tên lửa hàng đầu của Quân đội Mỹ. Ông đã phục vụ trong quân đội Đức trong cuộc Chiến tranh Thế giới thứ hai, là một trong những thành viên đầu

tiên và tích cực của Đảng Quốc xã đồng thời là thiếu tá trong đội SS. Có ít nhất 20.000 lao động khổ sai, trong đó có nhiều tù nhân chiến tranh của quân Đồng minh đã chết ở nhà máy Dora-Nordhausen, nơi sản xuất các tên lửa của von Braun. Chưa đầy 10 sau khi giải phóng Dora-Nordhausen, von Braun đã làm việc với Disney, giao các đơn đặt hàng cho các họa sĩ hoạt hình của Disney và thiết kế trò chơi *Tên lửa lên Mặt trăng* ở công viên Disneyland. Heinz Haber, một tư vấn chủ chốt khác của *Vùng đất tương lai* - sau này trở thành trưởng tư vấn khoa học cho tập đoàn Walt Disney Productions – trong suốt Chiến tranh Thế giới thứ hai đã nghiên cứu các chuyến bay tốc độ cao cho Viện Y học Hàng không Luftwaffe. Để đánh giá rủi ro mà các phi công không quân Đức có thể gặp, học viện này đã tiến hành các thử nghiệm trên hàng trăm tù nhân tại trại tập trung Dachau gần Munich. Các tù nhân sống sót sau các cuộc thử nghiệm thường bị giết và sau đó bị mổ xẻ. Haber rời nước Đức sau khi chiến tranh kết thúc và chia sẻ các kiến thức về y học hàng không cho Không quân Mỹ. Sau này, ông cùng von Braun chủ trì chương trình *Con người trong Vũ trụ* của Disney. Khi chính quyền của Tổng thống Eisenhower đề nghị Walt Disney sản xuất một chương trình khuyến khích sử dụng năng lượng hạt nhân cho mục đích dân sự, Heinz Haber được giao nhiệm vụ đảm nhiệm dự án này. Ông tổ chức chương trình phát sóng mang tên *Our Friend the Atom* (Nguyên tử, bạn của chúng ta) và viết một cuốn sách dành cho trẻ em với tiêu đề tương tự. Cả chương

trình truyền hình và cuốn sách được yêu thích này đều mô tả phản ứng hạt nhân là điều thú vị chứ không hề đáng sợ. *Our Friend the Atom* được General Dynamics, một nhà sản xuất lò phản ứng hạt nhân tài trợ. Công ty này cũng tài trợ cho trò chơi tàu ngầm hạt nhân trong khu vực *Vùng đất tương lai* ở công viên Disneyland.

Tương lai mà Disneyland dự báo là nơi mọi mặt cuộc sống Mỹ đều có một tập đoàn tài trợ. Walt Disney là nhà giải trí được trẻ em yêu thích nhất, không ai có thể tiếp cận những tâm hồn trẻ, dễ bị ảnh hưởng như Walt Disney. Các tập đoàn khác, với những kế hoạch riêng, cũng rất háo hức tận dụng các cơ hội do Walt Disney đem lại. Monsanto xây *Ngôi nhà của Tương lai* làm bằng nhựa trong công viên Disneyland. General Electric tài trợ *Vòng quay Tiến bộ* với mô hình một người nội trợ động, có âm thanh, đang đứng trong gian bếp tương lai và hát về “một ngày mai vĩ đại và tươi đẹp”. Richfield Oil đưa ra trò chơi về những chiếc xe viễn tưởng có tên Autopia. “Bạn rời Hôm nay tại đây,” tấm bia ở cửa vào công viên Disneyland có ghi, “và bước vào thế giới của Hôm qua, Ngày mai và Thế giới viễn tưởng”.

Ban đầu, Disneyland đem lại cho khách thăm một cảm giác giải thoát kỳ lạ; người ta chưa từng thấy điều gì tương tự như vậy. Điều mỉa mai là thế giới Ngày mai ở ngoại ô của Disney nhanh chóng trở thành Anaheim của Hôm nay. Trong vòng một thập kỷ kể từ ngày mở cửa, Disneyland không còn nằm giữa những vườn cam yên bình ngoài ngoại ô nữa. Nó bị mắc kẹt giữa những khách

sạn rẻ tiền, những đoạn đường giao thông tắc nghẽn trên đường cao tốc Santa Ana, những khu bán đồ ăn nhanh và khu công nghiệp mới. Walt Disney thường xuyên ngủ ở căn hộ nhỏ của ông phía trên trạm cứu hỏa trong khu vực Main Street tại công viên Disneyland. Đầu thập niên 1960, những thực tế phũ phàng của Ngày hôm nay càng trở nên khó phớt lờ và Disney bắt đầu mơ tới những điều to lớn hơn, tới Disney World (Thế giới Disney), nơi cách xa những thế lực do chính ông góp phần tạo ra, thế giới viễn tưởng có thể kiểm soát chặt chẽ hơn.

Cùng với các cải tiến về văn hóa khác, Walt Disney đi tiên phong trong chiến lược marketing mang tên “sức mạnh liên kết”. Trong thập niên 1930, ông ký các thỏa thuận cấp phép cho hàng chục công ty sử dụng hình ảnh Chuột Mickey trên sản phẩm và quảng cáo. Năm 1938, Nàng Bạch Tuyết trở thành một bước ngoặt trên mặt trận marketing điện ảnh: Disney ký 70 hợp đồng cấp phép ngay trước khi bộ phim ra mắt. Đồ chơi, sách, quần áo, đồ ăn vặt và băng đĩa mang hình Nàng Bạch Tuyết được bày bán ngay khi bộ phim được trình chiếu. Disney sau này còn sử dụng truyền hình để đạt tới sức mạnh tổng hợp mà trước đó chưa ai dám nghĩ tới. Chương trình truyền hình đầu tiên của ông, *One Hour in Wonderland* (Một giờ ở Xứ sở Thần tiên - 1950) có tác dụng quảng bá cho bộ phim sau đó của Disney *Alice in Wonderland* (Alice ở Xứ sở Thần tiên). Sê-ri truyền hình đầu tiên của ông, *Disneyland* (Vùng đất Disney - 1954), cung cấp những thông tin cập nhật hàng

tuần về quá trình xây dựng công viên giải trí Disneyland. Đài truyền hình ABC phát sóng chương trình này, đồng thời sở hữu cổ phần lớn trong dự án ở Anaheim này. Một nhà đầu tư chủ chốt khác của Disneyland là nhà in Western Printing and Lithography cũng giúp in sách cho Disney, điển hình là cuốn *The Walt Disney Story of Our Friend the Atom* (Câu chuyện của Walt Disney về Nguyên tử, người bạn của chúng ta). Dưới hình thức giải trí truyền hình, các chương trình Disneyland chính là những thông tin quảng cáo, quảng bá các bộ phim, sách, đồ chơi và công viên giải trí, và trên tất cả là chính bản thân Disney, hiện thân sống động của thương hiệu, người kết nối tất cả các hàng hóa với nhau trong một ý tưởng yêu nước, thân thiện và vui vẻ.

Trong những năm đầu đầy khó khăn của McDonald's, Ray Kroc chỉ mơ có được những công cụ marketing của Walt Disney. Trên thực tế, ông buộc phải dựa vào những mảnh khoé, sức lôi cuốn và năng khiếu quảng cáo của mình. Kroc hoàn toàn tin tưởng vào mọi sản phẩm của mình và phát triển mạng lưới cửa hàng nhượng quyền thương hiệu McDonald's với sự hăng hái mang tính tôn giáo. Ông cũng có một chút kiến thức về quảng bá do từng làm giám khảo tuyển chọn tài năng cho một đài phát thanh ở Chicago trong những năm 1920 và từng biểu diễn ở các câu lạc bộ đêm trong nhiều năm. Kroc thuê một công ty quảng bá của một nhà văn viết truyện cười và một cựu quản lý đường của MGM để đưa McDonald's lên báo chí. Trẻ em sẽ là khách hàng mục tiêu của chuỗi nhà hàng này. Anh em nhà

McDonald từng nhắm tới đối tượng khách hàng là gia đình và nay Kroc cải thiện, điều chỉnh chiến lược marketing của họ. Ông đã chọn đúng thời điểm. Khi đó, nước Mỹ đang trong giai đoạn bùng nổ dân số; số trẻ em tăng mạnh trong thập niên sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Kroc muốn tạo dựng một địa điểm an toàn, sạch sẽ và đặc trưng Mỹ cho trẻ em. Hợp đồng chuyển nhượng quyền sử dụng thương hiệu McDonald's quy định tất cả các nhà hàng mới phải treo cờ Mỹ. Kroc hiểu rằng cách thức bán đồ ăn cũng quan trọng không kém gì hương vị của đồ ăn. Ông muốn cho mọi người biết ông đang kinh doanh giải trí chứ không phải kinh doanh nhà hàng. Quảng bá McDonald's tới đối tượng trẻ em là một quyết định thực dụng và sáng suốt. Kroc giải thích: "Một đứa trẻ yêu thích các quảng cáo trên ti vi của chúng ta sẽ đi cùng ông bà tới nhà hàng McDonald's và chúng ta có thêm hai khách hàng".

Biểu tượng đầu tiên của Tập đoàn McDonald's mang tên Speedee, một đầu bếp nhỏ bé đang nháy mắt với một chiếc hamburger. Sau đó, nhân vật này được đổi tên thành Archie McDonald. Speedy là tên biểu tượng của Alka-Seltzer và ám chỉ một mối liên hệ giữa hai thương hiệu này là điều thiếu khôn ngoan. Năm 1960, Oscar Goldstein, một cửa hàng sử dụng thương hiệu McDonald's ở Washington, D.C. quyết định tài trợ một chương trình truyền hình địa phương dành cho trẻ em mang tên Bozo's Circus (Gánh xiếc của Bozo). Sự xuất hiện của Bozo tại nhà hàng McDonald's đã thu hút một lượng lớn khách hàng. Khi đại truyền

hình NBC huỷ chương trình Bozo's Circus vào năm 1963, Goldstein đã thuê ngôi sao của họ – Willard Scott, người sau này trở thành biên tập viên thời tiết của chương trình NBC's Today – tạo ra một chú hề mới đặc trưng cho nhà hàng. Scott nghĩ đến cái tên Ronald McDonald và một ngôi sao ra đời. Hai năm sau, tập đoàn McDonald's giới thiệu nhân vật Ronald McDonald trên khắp nước Mỹ thông qua một chiến dịch quảng cáo lớn. Nhưng Willard Scott không còn được tham gia. Ông bị cho là quá béo; McDonald's muốn một người gầy hơn giúp họ bán hàng.

Quá trình mở rộng chuỗi nhà hàng McDonald's cuối thập niên 1960 diễn ra đúng vào thời điểm công ty Walt Disney đang trên đà tụt dốc. Disney không còn sống và dự báo về nước Mỹ của ông lại bao gồm những điều mà bọn trẻ của thập niên 1960 đang tẩy chay. Mặc dù McDonald's không cổ vũ cho thực phẩm tự nhiên và thời trang ảo giác, nhưng họ lại có ưu thế lớn về tính mới mẻ – và có điều gì đó lấp lánh trong biểu tượng Ronald McDonald, trong trang phục và bạn bè của ông. Khi biểu tượng của McDonald's bắt đầu cạnh tranh được với tiếng tăm của chuột Mickey, Kroc lập kế hoạch tạo dựng Disneyland của riêng mình. Ông là người có tinh thần cạnh tranh cao và thích ấn định tỷ số nếu có thể. Ông từng nói về các đối thủ cạnh tranh của mình rằng: “Nếu họ đang sắp chết đuối, tôi sẽ ấn vòi nước vào miệng họ.” Ông dự định mua 1.500 mẫu đất phía đông bắc Los Angeles để xây một công viên giải trí mới. Công viên này tạm thời có tên là Western World (The giới Phương

tây) và sẽ có chủ đề là cao bồi. Các Giám đốc điều hành khác của McDonald's phản đối kế hoạch này vì lo ngại rằng Western World sẽ hút vốn ra khỏi lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, dẫn tới thua lỗ hàng triệu đô-la. Kroc đề nghị mua đất bằng tiền riêng của mình, nhưng cuối cùng vẫn nghe theo các tư vấn thân cận của mình và từ bỏ kế hoạch này. Sau này, thay vì đầu tư vào một công viên giải trí lớn, tập đoàn theo đuổi một hướng đi phân tán hơn. Họ cân nhắc mua công viên Astro World ở Houston, xây các sân chơi Playland và McDonaldland nhỏ trên khắp nước Mỹ.

Thế giới kỳ diệu của McDonaldland vay mượn khá nhiều ý tưởng từ công viên Magic Kingdom (Vương quốc thần tiên) của Walt Disney. Don Ament, người tạo nên biểu tượng đặc trưng của McDonaldland cũng từng là người thiết kế cho Disney. Richard và Robert Sherman từng viết và sáng tác tất cả các bài hát trong Mary Poppins của Disney, các bài *It's a Great, Big, Beautiful Tomorrow* (Ngày mai tươi đẹp) và *It's a Small World, After All* (Thế giới nhỏ bé) của công viên Disneyland. Cả hai ông đều tham gia các quảng cáo thương mại đầu tiên của McDonaldland. Ronald McDonald, Mayor McCheese và các nhân vật khác xuất hiện trong quảng cáo khiến McDonald's trở thành địa điểm không chỉ để ăn. McDonaldland – với cánh đồng hamburger, cây bánh táo và vòi phun nước hình bánh kẹp cá Filet-O-Fish – có một điểm chung với Disneyland. Hầu như tất cả mọi thứ trong công viên đều để bán. McDonald's nhanh chóng chiếm lĩnh trí tưởng tượng của những đứa trẻ

– khán giả mục tiêu của các quảng cáo. Chuỗi cửa hàng này tạo nên một loạt các hình ảnh dễ chịu trong tâm trí trẻ con: sắc màu tươi sáng, sân chơi, đồ chơi, chú hề, cốc nước uống với một chiếc ống hút, vài mẫu thức ăn nhỏ gói cẩn thận như một món quà. Cũng như người bạn đồng hành trong đội Chữ thập đỏ, Kroc thành công trong việc bán kèm các món đồ ăn nhanh những giá trị vô hình cho trẻ em.

Khách hàng trẻ em

Cách đây 25 năm, chỉ có một vài công ty Mỹ hướng nỗ lực marketing vào đối tượng trẻ em – bao gồm Walt Disney, McDonald's, các nhà sản xuất kẹo, đồ chơi và ngũ cốc. Ngày nay, trẻ em là đối tượng của hầu hết các công ty điện thoại, dầu mỡ và ô tô, cũng như các cửa hàng quần áo và hàng ăn. Thập niên 1980 là thời điểm bùng nổ các quảng cáo dành cho trẻ em. Hầu hết các bậc cha mẹ đều cảm thấy có lỗi khi mất quá nhiều thời gian cho công việc và không có thời gian dành cho bọn trẻ. Vì vậy, để bù đắp, họ cho chúng nhiều tiền hơn. Một chuyên gia marketing đã gọi thập niên 1980 là “thập niên của khách hàng trẻ em”. Sau nhiều năm phớt lờ đối tượng trẻ em, ngành công nghiệp quảng cáo Mỹ bắt đầu nghiên cứu và theo đuổi chúng. Hiện nay, các công ty quảng cáo lớn đều có phòng chuyên về đối tượng trẻ em và rất nhiều công ty marketing chỉ tập trung vào trẻ em. Nhóm công ty thường mang những cái tên rất ngọt ngào, như Small Talk, Kid Connection, Kid2Kid, the Gepetto Group, Just Kids, Inc. <http://tinyurl.com/hxtpoqg> Ít nhất ba ấn phẩm của

ngành là *Youth Market Alert* (Cảnh báo Thị trường trẻ), *Selling to Kids* (Bán hàng cho trẻ em) và *Marketing to Kids Report* (Báo cáo marketing đối với trẻ em) cập nhật thông tin về các chiến dịch quảng cáo và nghiên cứu thị trường mới nhất. Sự tăng trưởng trong lĩnh vực quảng cáo dành cho trẻ em bị chi phối bởi những nỗ lực thúc đẩy tiêu dùng không chỉ ở hiện tại mà cả trong tương lai. Ngày nay, với hy vọng rằng những kỷ niệm trẻ thơ về một thương hiệu sẽ dẫn tới quyết định mua hàng suốt đời, các công ty lập ra những chiến lược quảng cáo “từ chiếc nôi đến nhà mồ”. Họ tin vào điều mà Ray Kroc và Walt Disney đã nhận ra từ trước đó rất lâu – sự trung thành với một thương hiệu của một người có thể bắt đầu ngay từ khi hai tuổi. Trên thực tế, các nghiên cứu thị trường chỉ ra rằng trẻ em thường nhận biết được một logo thương hiệu trước khi chúng có thể nhận biết được tên của chính mình.

Chiến dịch quảng cáo Joe Camel cho thấy trẻ em dễ dàng bị ảnh hưởng bởi các biểu tượng của các tập đoàn. Chiến dịch này sử dụng một nhân vật hoạt hình phổ biến để bán thuốc lá. Một nghiên cứu năm 1991 được đăng trên *Journal of the American Medical Association* (Tạp chí Hiệp hội Y khoa Mỹ) chỉ ra rằng gần như tất cả trẻ em Mỹ sáu tuổi nhận biết được Joe Camel, một nhân vật gắn gũi với chúng không kém gì chuột Mickey. Một nghiên cứu khác cho thấy một phần ba số thuốc lá bán bất hợp pháp cho trẻ em là của hãng Camel. Gần đây, một công ty marketing tiến hành khảo sát tại các trung tâm mua sắm trên cả nước

và yêu cầu trẻ em nêu ra những quảng cáo trên ti vi mà chúng yêu thích. Kết quả khảo sát cho thấy quảng cáo của Taco Bell với chú chó Chihuahua biết nói là quảng cáo đồ ăn nhanh được yêu thích nhất. Bọn trẻ được khảo sát cũng thích quảng cáo của Pepsi và Nike, nhưng quảng cáo trên truyền hình được yêu thích là bia Budweiser.

Ngày nay, các quảng cáo nhắm tới đối tượng trẻ em đều có một mục tiêu trước mắt. Một nhân viên thị trường giải thích với tạp chí *Selling to Kids*: “Mục tiêu đó không chỉ là khiến bọn trẻ khóc lóc mè nheo mà còn gợi ý cho chúng một lý do cụ thể để đòi có sản phẩm đó.” Cách đây nhiều năm, nhà xã hội học Vance Packard đã coi trẻ em là “người bán hàng thay thế”, bởi chúng phải thuyết phục người khác, thường là bố mẹ chúng, mua cho chúng những thứ chúng muốn. Hiện nay, các nhà phát triển thị trường sử dụng nhiều thuật ngữ khác nhau để giải thích phản ứng mong muốn đối với các quảng cáo của họ – như “lực đòn bẩy”, “cú hích” hay “sức mạnh mè nheo”. Mục đích của hầu hết các quảng cáo dành cho trẻ em đều rất rõ ràng: làm cho trẻ em mè nheo cha mẹ chúng và mè nheo với chính bản thân chúng.

James U. McNeal, giáo sư marketing tại Đại học A&M Texas được coi là chuyên gia hàng đầu về marketing với đối tượng trẻ em ở nước Mỹ. Trong cuốn *Kids As Customers* (Khách hàng Trẻ em – 1992), McNeal cung cấp cho các nhà phát triển thị trường một phân tích toàn diện về “các kiểu xin xỏ và đòi hỏi của trẻ em”. Ông chia các chiến

mè nheo của trẻ em thành bảy loại chủ yếu. Kiểu van xin là kiểu lặp đi lặp lại những từ như “con xin đấy” và “mẹ, mẹ, mẹ”. Kiểu nài nỉ là kiểu liên tục đòi hỏi một sản phẩm mong muốn và có thể bao gồm câu: “Con chỉ xin nốt một lần này nữa thôi”. Kiểu mè nheo cương quyết là kiểu rất cố gắng xin xỏ và có thể có những lời đe dọa nhẹ nhàng như: “Thế thì con sẽ xin Bố”. Kiểu phản ứng là kiểu mè nheo nhiều rủi ro nhất, thường bộc lộ thành phản ứng tức giận tột độ ở nơi công cộng, nín thở, rơi nước mắt và nhất định không chịu rời cửa hàng. Kiểu nịnh nọt đưa ra những hứa hẹn về tình cảm nếu được mua đồ và có thể sử dụng những câu nói đầy cảm xúc kiểu như: “Bố là người tuyệt nhất thế gian”. Kiểu đe dọa là hình thức tổng tiến kiểu trẻ con hay thể thốt sẽ cảm giận suốt đời hoặc bỏ nhà đi nếu không được mua đồ. Kiểu tỏ ra đáng thương là tỏ ra đau lòng, tức giận hay bị xã hội xa lánh nếu bố mẹ nó từ chối mua một món đồ cụ thể nào đó. Nghiên cứu của McNeal cho thấy “bọn trẻ có thể kết hợp các kiểu xin xỏ và đòi hỏi này, nhưng chúng có xu hướng bám lấy một hoặc hai cách theo chúng là hiệu quả nhất... đối với bố mẹ chúng.”

McNeal không cổ vũ cho việc biến bọn trẻ thành những con quỷ khóc lóc, gào thét. Ông đã nghiên cứu khách hàng trẻ em trong hơn 30 năm qua và tin tưởng vào hướng tiếp cận thị trường mang tính truyền thống. “Chìa khóa thành công là làm cho trẻ em nhìn nhận về công ty... như cách chúng nhìn nhận về bố mẹ hoặc ông bà,” McNeal lập luận. “Tương tự, nếu thương hiệu của một công ty gắn

liên với những giá trị phổ biến như yêu nước, quốc phòng và sức khỏe, điều đó có thể giúp nuôi dưỡng niềm tin trong trẻ em về công ty đó.”

Trước khi cố gắng gây ảnh hưởng lên hành vi của trẻ em, các nhà quảng cáo phải tìm hiểu về gu sở thích của chúng. Ngày nay, các nhà nghiên cứu thị trường không chỉ tiến hành những khảo sát về trẻ em tại các trung tâm mua sắm mà còn tổ chức các nhóm nghiên cứu trọng tâm đối với trẻ em từ hai hoặc ba tuổi trở lên. Họ phân tích các tác phẩm nghệ thuật của trẻ em, thuê trẻ em điều hành các nhóm nghiên cứu trọng tâm, tổ chức các bữa tiệc ngủ qua đêm và sau đó chất vấn trẻ em suốt buổi tối. Họ gửi các nhà nhân chủng học tới các gia đình, cửa hàng, chuỗi nhà hàng ăn nhanh và những nơi trẻ em thích tụ tập để quan sát hành vi của các khách hàng tiềm năng. Họ nghiên cứu tài liệu về sự phát triển của trẻ em để tìm kiếm các ý tưởng từ những học giả như Erik Erikson và Jean Piaget. Họ nghiên cứu mơ ước của trẻ em và áp dụng những kết quả thu được vào quảng cáo và các mẫu thiết kế sản phẩm.

Dan S. Acuff – chủ tịch Youth Market System Consulting (Tư vấn hệ thống thị trường trẻ em) và tác giả cuốn *What Kids Buy and Why* (Trẻ em mua gì và tại sao – 1997) – nhấn mạnh tầm quan trọng của những nghiên cứu về giấc mơ. Những nghiên cứu này cho thấy khoảng 80% trẻ em dưới sáu tuổi có những giấc mơ về các con vật. Vì vậy, những con thú hình tròn và mềm mại như gấu Barney, các nhân vật hoạt hình của Disney và anh em nhà Tele-

tubbies đều có sức hấp dẫn rõ ràng đối với trẻ em. Phòng thí nghiệm các nhân vật, một bộ phận trong Youth Market System Consulting sử dụng kỹ thuật độc quyền có tên Phân tích Sức hấp dẫn của các nhân vật để giúp các công ty phát triển biểu tượng mới. Kỹ thuật này giúp tạo ra những nhân vật tưởng tượng hoàn toàn phù hợp với mức độ nhận thức và phát triển thần kinh của nhóm tuổi mục tiêu.

Nhiều năm qua, các câu lạc bộ trẻ em cũng được coi là phương tiện hiệu quả giúp quảng cáo và thu thập thông tin dân số học. Các câu lạc bộ này đáp ứng yêu cầu cơ bản của trẻ em về địa vị và cảm giác thành viên. Câu lạc bộ chuột Mickey của Disney được thành lập năm 1930 là một trong những câu lạc bộ tiên phong. Trong hai thập niên 1980 và 1990, các câu lạc bộ trẻ em phát triển mạnh và các tập đoàn sử dụng chúng để thu thập thông tin về tên tuổi, địa chỉ, mã vùng và các ý kiến cá nhân của khách hàng trẻ. Theo James McNeal, “Chúng ta không chỉ có thể chi tiết hóa các thông điệp marketing gửi qua một câu lạc bộ theo từng cá nhân. Chúng ta còn có thể điều chỉnh chúng cho phù hợp với từng độ tuổi hoặc từng nhóm địa lý cụ thể”. Một câu lạc bộ trẻ em có cấu trúc tốt và được điều hành tốt vô cùng hữu ích cho việc kinh doanh. Theo một nhà điều hành của Burger King, việc sáng lập câu lạc bộ trẻ em Burger King năm 1991 giúp tăng 300% doanh số bán đồ ăn trẻ em.

Internet cũng trở thành công cụ thu thập dữ liệu quan trọng. Năm 1998, một nghiên cứu liên bang về các trang <http://nieuandiplo.org>

Web dành cho trẻ em cho thấy 89% số các trang web xin thông tin cá nhân từ trẻ em; chỉ 1% yêu cầu trẻ em xin ý kiến cha mẹ trước khi cung cấp thông tin. Một nhân vật trên trang web của McDonald's nói với trẻ em rằng Ronald Donald là “quyền lực tối cao về mọi thứ”. Trang web này khuyến khích trẻ em gửi email cho Ronald và tiết lộ các món ăn yêu thích của chúng tại McDonald's, các cuốn sách và đội bóng chúng yêu thích – và tên chúng. Các trang web đồ ăn nhanh hiện nay không còn yêu cầu trẻ em cung cấp thông tin mà không có sự đồng ý của cha mẹ; bởi như vậy sẽ vi phạm luật liên bang, theo quy định tại Đạo luật Bảo vệ Sự riêng tư trên mạng của trẻ em, có hiệu lực từ tháng Tư năm 2000.

Mặc dù Internet ngày càng đóng vai trò quan trọng, truyền hình vẫn là phương tiện quảng cáo chủ yếu dành cho trẻ em. Tác động của quảng cáo truyền hình từ lâu đã là đề tài gây nhiều tranh cãi. Năm 1978, Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) cấm tất cả các quảng cáo truyền hình nhằm vào trẻ em dưới bảy tuổi. Nhiều nghiên cứu cho thấy trẻ em không thể phân biệt một chương trình truyền hình với một mẫu quảng cáo trên truyền hình. Chúng cũng không hiểu mục đích chính của quảng cáo và thường tin vào những điều trong quảng cáo. Michael Pertschuk, chủ tịch FTC, cho rằng trẻ em cần được bảo vệ trước những quảng cáo lợi dụng sự non nớt của chúng. “Chúng không thể tự bảo vệ mình,” ông nói, “trước những người lớn chỉ biết khai thác xu hướng thích quà của chúng.”

Đề xuất cấm của FTC bị Học viện Nhi khoa Mỹ, Đại hội toàn quốc Cha mẹ và Giáo viên, Liên đoàn Người tiêu dùng và Liên đoàn Phúc lợi Trẻ em) cùng nhiều cơ quan khác ủng hộ. Nhưng Hiệp hội quốc gia các nhà phát sóng và Hiệp hội Các nhà Quảng cáo phản đối đề xuất này. Các nhóm này vận động hành lang tại Quốc hội để ngăn chặn mọi hạn chế đối với quảng cáo dành cho trẻ em và kiện lên tòa án liên bang để ngăn Pertschuk tham gia các cuộc họp tiếp theo của FTC về vấn đề này. Tháng Tư năm 1981, ba tháng sau khi Tổng thống Ronald Reagan nhậm chức, một báo cáo của FTC cho rằng lệnh cấm quảng cáo nhằm vào đối tượng trẻ em là không thực tế, do đó, dự luật này chính thức bị bác bỏ. Chủ tịch Hiệp hội quốc gia các nhà phát sóng phát biểu: “Chúng tôi vui mừng với khuyến nghị hợp lý của FTC”.

Cách đây 20 năm, những đoạn phim quảng cáo dành cho trẻ em vào sáng thứ Bảy hàng tuần gây ra những cuộc tranh cãi gay gắt. Ngày nay, chúng lại trở nên rất hấp dẫn. Hơn thế, quảng cáo truyền hình dành cho trẻ em còn được phát sóng 24 giờ một ngày, với âm thanh nổi và phụ đề. Hiện nay, 80% lượng thời gian phát sóng của các kênh truyền hình như Nickelodeon, Disney Channel, Cartoon Network và nhiều kênh truyền hình cáp khác là dành cho trẻ em. Các kênh này đều chưa xuất hiện trước thời điểm năm 1979. Trung bình một đứa trẻ Mỹ xem truyền hình 21 giờ một tuần – khoảng một tháng rưỡi mỗi năm. Đó là chưa kể thời gian trẻ em ngồi xem video, chơi game hoặc

sử dụng máy tính. Ngoài thời gian đến trường, trẻ em Mỹ dành thời gian xem truyền hình nhiều hơn bất cứ hoạt động nào khác, trừ việc ngủ. Trong một năm, trung bình một đứa trẻ xem hơn 30 nghìn đoạn phim quảng cáo trên truyền hình. Khoảng một phần tư trẻ em Mỹ ở độ tuổi từ hai đến năm có ti vi trong phòng riêng.

Sức mạnh liên kết hoàn hảo

Mặc dù các chuỗi đồ ăn nhanh chỉ khoảng 3 tỷ đô-la mỗi năm cho quảng cáo trên truyền hình, nhưng thực tế, các nỗ lực quảng cáo nhắm tới đối tượng trẻ em vượt xa những phương tiện quảng cáo truyền thống đó. Hiện nay, tập đoàn McDonald's đang điều hành hơn 8 nghìn sân chơi tại các nhà hàng trên khắp nước Mỹ và Burger King có hơn hai nghìn sân chơi. Một nhà sản xuất "sân chơi" giải thích tại sao các công ty đồ ăn nhanh dựng lên các cấu trúc chủ yếu bằng nhựa này: "Các sân chơi kéo trẻ em tới, kéo bố mẹ của chúng tới và kéo tiền về". Khi các thành phố và thị trấn giảm chi tiêu cho việc giải trí của trẻ em, các nhà hàng đồ ăn nhanh trở thành không gian tụ tập cho các gia đình có trẻ nhỏ. Hàng tháng, khoảng 90% trẻ em Mỹ từ ba đến năm tuổi đến chơi ở một nhà hàng McDonald's. Xích đu, cầu trượt và bể bóng nhựa có sức hấp dẫn lớn. "Nhưng về cơ bản," một bài báo trên tờ *Brandweek* cho biết, "chìa khóa của việc thu hút trẻ em là đồ chơi, đồ chơi và đồ chơi."

Ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đã hợp tác quảng cáo với các nhà sản xuất đồ chơi hàng đầu của nước Mỹ.

Họ tặng các món đồ đơn giản kèm theo các bữa ăn của trẻ em và bán các món đồ chơi phức tạp hơn với giá khuyến mại. Những đồ chơi được ưa chuộng trong những năm gần đây – gồm có bộ tú Pokémon, búp bê Cabbage Patch Kids và gà điện tử Tamogotchis – đều nổi lên nhờ các chương trình khuyến mại đồ ăn nhanh. Một chương trình khuyến mại thành công dễ dàng giúp tăng gấp đôi hoặc ba doanh số bán các suất ăn dành cho trẻ em hàng tuần. Các chuỗi nhà hàng thường phân phát các phiên bản khác nhau của cùng một đồ chơi, qua đó khuyến khích trẻ em và các nhà sưu tập quay lại nhà hàng với hy vọng có được một bộ trọn vẹn. Năm 1999, McDonald's phân phát 80 loại rô-bốt Furby khác nhau. Theo ấn phẩm *Tomart's Price Guide to McDonald's Happy Meal Collectibles* (Bảng giá của Tomart về bộ sưu tập Bữa ăn vui vẻ của McDonald's), một số quà tặng của các hãng đồ ăn nhanh hiện có giá trị hàng trăm đô-la.

Rod Taylor, nhà báo của *Brandweek*, gọi món quà Teenie Beanie Baby năm 1997 của McDonald's là một trong những chương trình khuyến mại thành công nhất trong lịch sử quảng cáo Mỹ. Tại thời điểm đó, trung bình một tuần, McDonald's bán ra khoảng 10 triệu suất Bữa ăn vui vẻ. Trong vòng 10 ngày tháng Tư năm 1997, với việc tặng kèm Teenie Beanie Baby với mỗi suất ăn bán ra, McDonald's bán khoảng 100 triệu suất Bữa ăn vui vẻ. Rất hiếm chương trình marketing nào đạt được tỷ lệ bán hàng cao như vậy. Bữa ăn vui vẻ có đối tượng khách hàng là trẻ em từ ba đến chín tuổi; trong vòng 10 ngày, mỗi trẻ em Mỹ

ở độ tuổi đó mua khoảng bốn suất Bữa ăn vui vẻ có kèm Teenie Beanie Baby. Rất nhiều “nhà sưu tầm” mua Bữa ăn vui vẻ có kèm Teenie Beanie Baby, giữ lại con búp bê và ném đồ ăn đi.

Cuộc cạnh tranh giành khách hàng trẻ cũng khiến các chuỗi đồ ăn nhanh không chỉ liên kết với các công ty sản xuất đồ chơi mà còn hợp tác với các liên đoàn thể thao và các xưởng phim Hollywood. McDonald's thực hiện các chương trình khuyến mại với Hiệp hội Bóng rổ quốc gia và các kỳ Olympic. Pizza Hut, Taco Bell và KFC ký một thỏa thuận kéo dài ba năm với NCAA (Hiệp hội Thể thao Các trường đại học Mỹ). Wendy's liên kết với Hiệp hội khúc côn cầu quốc gia. Burger King và kênh Nickelodeon, Denny's và Liên đoàn Bóng chày, McDonald's và Fox Kids Network đều là những liên minh kết hợp giữa quảng cáo đồ ăn nhanh và giải trí dành cho trẻ em. Burger King bán các viên thịt gà được làm theo hình các nhân vật hoạt hình Teletubbies. McDonald's sở hữu một sê-ri video dành cho trẻ em với nhân vật Ronald McDonald. Video *The Wacky Adventures of Ronald McDonald* (Các cuộc phiêu lưu kỳ thú của Ronald McDonald) đang được hãng Klasky-Csupo sản xuất. Đây là công ty sản xuất sê-ri phim hoạt hình *Rugrats* và *The Simpsons* (Gia đình Simpson). Các tập phim xoay quanh các nhân vật ở công viên McDonaldland và bán với giá 3,49 đô-la. Trong một thông cáo báo chí, một nhà điều hành McDonald's cho biết: “Chúng tôi nhận thấy đây là cơ hội lớn để tạo ra mối quan hệ có ý nghĩa hơn giữa Ronald và bạn trẻ”. <http://tinyurl.com/31opto.org>

Các chương trình liên kết khuyến mại này đã thúc đẩy mối quan hệ giữa Hollywood và ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. Trong vài năm qua, các xưởng phim lớn đã bắt đầu hợp tác cùng các nhà điều hành đồ ăn nhanh. Susan Frank, cựu giám đốc marketing của McDonald's, sau này là giám đốc marketing của Fox Kids Network và hiện đang điều hành một mạng truyền hình cáp dành cho các gia đình. Mạng lưới này do tập đoàn Hallmark Entertainment và Jim Henson Company, công ty sáng tạo những chú rối Muppet. Ken Snelgrove từng làm marketing cho Burger King và McDonald's và hiện làm việc cho tập đoàn truyền thông MGM. Brad Ball, cựu phó chủ tịch phụ trách marketing của McDonald's, nay là giám đốc marketing của xưởng phim Warner Brothers. Không lâu sau khi trở thành giám đốc marketing, Ball phát biểu với tạp chí *Hollywood Reporter* rằng không có sự khác biệt nào giữa bán phim và bán hamburger. John Cywinski, cựu giám đốc marketing tại Burger King, trở thành giám đốc marketing của bộ phận sản xuất phim Walt Disney năm 1996, sau đó chuyển sang làm việc cho McDonald's. Bốn mươi năm sau khi xiếc Bozo lần đầu xuất hiện tại một nhà hàng McDonald's, cùng với những hợp đồng marketing, quà tặng khuyến mại và sự di chuyển của các nhà điều hành, văn hóa đồ ăn nhanh của nước Mỹ đã trở thành một bộ phận không thể tách rời trong văn hóa đại chúng của trẻ em.

Tháng 5 năm 1996, công ty Walt Disney ký thỏa thuận marketing toàn cầu kéo dài 10 năm với Tập đoàn McDonald's. Nhờ liên kết với một công ty đồ ăn nhanh,

một xưởng phim Hollywood trung bình thu được từ 25 đến 45 triệu đô-la tiền quảng cáo cho một bộ phim, giúp tăng gấp đôi ngân sách dành cho quảng cáo. Các thỏa thuận này thường được thương lượng theo từng bộ phim; hợp đồng năm 1996 với Disney cho phép McDonald có bản quyền đối với các sản phẩm phim và video của xưởng phim. Một số nhà quan sát của ngành cho rằng Disney có lợi hơn trong hợp đồng này vì họ có được nguồn tiền marketing ổn định. Theo các điều khoản của hợp đồng, các nhân vật của Disney không bao giờ được ngồi trong một nhà hàng McDonald's hoặc ăn bất cứ món ăn nào của chuỗi nhà hàng này. Đầu những năm 1980, tập đoàn McDonald's đã bác bỏ lời mời mua lại Disney; một thập kỷ sau, các nhà điều hành của McDonald's lên tiếng bào chữa cho việc cho phép Disney có nhiều quyền kiểm soát hơn đối với các chương trình khuyến mại chung. “Rất nhiều người không thể chấp nhận thực tế là hai thương hiệu toàn cầu có uy tín lớn này lại hợp tác được với nhau như thế này,” một nhà điều hành McDonald's phát biểu. “Sự hợp tác đó liên quan đến các công viên giải trí, bộ phim tiếp theo của họ, các nhân vật và các cuốn video của họ... Nó vượt qua giới hạn của chiếc hamburger. Đó là sự hợp tác lâu dài của hai thương hiệu.”

Công việc để đời của Walt Disney và Ray Kroc đã trải qua một chu kỳ tròn vẹn và kết hợp với nhau tạo thành sức mạnh liên kết hoàn hảo. McDonald's bắt đầu bán hamburger và khoai tây chiên tại các công viên giải trí của Disney. Tinh thần đặc trưng của McDonald's và

Disneyland dù chưa bao giờ quá khác biệt, cuối cùng cũng hợp nhất thành một. Ngày nay, chúng ta có thể mua một Bữa ăn vui vẻ tại Nơi vui vẻ nhất trái đất.

Bản chất thương hiệu

Để tìm hiểu cách suy nghĩ của các nhà phát triển thị trường đồ ăn nhanh, cách tốt nhất là lần theo các câu nói của họ. Các tài liệu mật thuộc một chiến dịch quảng cáo gần đây của McDonald's giúp chúng ta hiểu rõ cách các chuỗi nhà hàng nhìn nhận về khách hàng của họ. Tập đoàn McDonald's đang phân tích một danh sách dài những khó khăn mà họ đang phải đối mặt. Theo một biên bản, "Doanh số đang giảm". Theo một bản ghi nhớ khác, "Mọi người đang nói với chúng ta rằng Burger King và Wendy's giỏi hơn chúng ta trong việc đưa ra các món ăn ngon hơn ở mức giá tốt nhất." Nghiên cứu người tiêu dùng chỉ ra rằng doanh số bán hàng trong tương lai trong một số lĩnh vực chủ chốt gặp nhiều rủi ro. "Ngày càng có nhiều khách hàng nói với chúng ta," một nhà điều hành viết, "rằng McDonald's là một công ty lớn chỉ muốn bán hàng... bán càng nhiều càng tốt". Mối quan hệ tình cảm gắn bó của khách hàng đối với McDonald's được hình thành từ thuở thơ bé nay đang bị mai một. Các quảng cáo mới trên sóng phát thanh và truyền hình cần phải làm cho mọi người có cảm giác McDonald's vẫn đang quan tâm đến họ. Những quảng cáo này phải gắn McDonald's của ngày hôm nay với McDonald's được mọi người yêu quý trong quá khứ. Ray Bergold, một giám đốc

marketing hàng đầu của McDonald's viết, "Thách thức của chiến dịch này là làm cho khách hàng tin rằng McDonald's thật sự là 'Người bạn đáng tin cậy' của họ."

Theo những văn bản này, các liên minh marketing và một số thương hiệu khác có mục tiêu tạo ra những tình cảm tích cực về McDonald's, khiến khách hàng liên hệ sản phẩm họ đã thích với một sản phẩm khác. Các quảng cáo sẽ gắn món khoai tây chiên của công ty với "sự náo nhiệt và sôi động mọi người thường thấy tại giải bóng rổ NBA". Niềm tự hào ở các giải Olympic sẽ được sử dụng trong các quảng cáo để giúp việc ra mắt một loại hamburger mới có nhiều thịt hơn loại Big Mac. Mỗi liên hệ với công ty Walt Disney được coi là quan trọng nhất, giúp "thúc đẩy những nhìn nhận về Thương hiệu McDonald's". Một bản ghi nhớ giải thích khía cạnh tâm lý đằng sau những chuyến viếng thăm các cửa hàng McDonald's như sau: cha mẹ đưa con cái tới McDonald's bởi họ "muốn bọn trẻ yêu quý họ... điều đó giúp họ có cảm giác họ là cha mẹ tốt". Mua một vật gì đó từ Disney là cách "tối ưu" để khiến bọn trẻ vui vẻ, nhưng làm điều đó hàng ngày sẽ hết sức tốn kém. Chương trình quảng cáo này cần lợi dụng những cảm giác đó, thông tin cho các bậc cha mẹ biết rằng "CHỈ MCDONALD'S MỚI CÓ THỂ GIÚP DỄ DÀNG CÓ ĐƯỢC SỰ THẦN KỲ CỦA DISNEY". Những quảng cáo này nhắm tới các cặp cha mẹ có nhiều con và truyền tải một điệp ẩn về việc đưa con tới nhà hàng McDonald's: "Đây là cách dễ dàng tạo cho các bậc cha mẹ cảm giác mình là những cha mẹ tốt."

Mục tiêu cơ bản của chiến dịch “McDonald’s của tôi” là tạo cho khách hàng cảm giác McDonald’s “quan tâm đến tôi” và “hiểu tôi”. Một bản ghi giới thiệu chiến dịch này giải thích như sau: “Bản chất của McDonald’s là ‘Người bạn đáng tin cậy’... ‘Người bạn đáng tin cậy’ bao hàm tất cả các thiện chí và mối quan hệ tình cảm riêng biệt mà khách hàng có được với những trải nghiệm tại McDonald’s... [Mục tiêu của chúng tôi là làm cho] khách hàng tin rằng McDonald’s là ‘Người bạn đáng tin cậy’ của họ. Chú ý: không sử dụng cụm từ ‘Người bạn đáng tin cậy’ để thực hiện công việc này... Mọi quảng cáo phải trung thực... Mọi thông điệp phải lọt tai và tạo cảm giác đó là những thông điệp xuất phát từ một Người bạn đáng tin cậy.” Cụm từ “Người bạn đáng tin cậy” không bao giờ được nhắc đến trong các quảng cáo bởi nó sẽ nhanh chóng “làm mai một bản chất thương hiệu”, trong khi giá trị này có thể rất hữu ích trong tương lai khi sử dụng đối với các nhóm tuổi, dân tộc và quốc gia khác nhau. Mặc dù McDonald’s rất tin tưởng những Người bạn đáng tin cậy của họ, nhưng trong trang đầu của bản ghi nhớ này vẫn viết một dòng in đậm màu đỏ như sau: “Việc sử dụng hoặc sao chép trái phép tài liệu này có thể bị truy cứu trách nhiệm dân sự hoặc hình sự”.

Giáo viên đồ ăn nhanh và những người bạn của Coke

Không thỏa mãn với việc marketing tới đối tượng trẻ em thông qua sân chơi, đồ chơi, hoạt hình, phim ảnh, quỹ từ thiện và các công viên giải trí, các cuộc thi, bốc

thăm trúng thưởng, trò chơi và các câu lạc bộ, thông qua truyền hình, radio, tạp chí và Internet, ngày nay các chuỗi đồ ăn nhanh đang thâm nhập các căn cứ phi quảng cáo cuối cùng của đời sống Mỹ. Năm 1993, Quận 11 ở thành phố Colorado Springs mở màn một trào lưu mới, trở thành quận đầu tiên ở nước Mỹ cho phép đặt quảng cáo Burger King ở hành lang và trên thân xe bus của trường học. Giống như các hệ thống trường học khác, Quận 11 phải đối mặt với những khó khăn về doanh thu do số học sinh tăng trong khi cử tri từ chối bỏ phiếu cho việc tăng thuế để đầu tư cho giáo dục. Hợp đồng ban đầu với Burger King và King Sooper khiến quận này thất vọng, vì họ chỉ thu được 37.500 đô-la một năm, tức là chỉ hơn 1 đô-la trên mỗi học sinh. Năm 1996, các nhà quản lý trường học quyết định mời chuyên gia thương lượng, Dan DeRose – chủ tịch tập đoàn DD Marketing, Inc. tại Pueblo, Colorado lập ra những gói quảng cáo đặc biệt cho các nhà tài trợ. Với 12.000 đô-la, một công ty được phép đăng năm quảng cáo trên xe bus, một tấm banner tại sân vận động, quảng cáo dọc hành lang trong tất cả 52 hai trường học của quận, trên báo của trường, trên hệ thống phát thanh của sân vận động trong các cuộc thi đấu và vé miễn phí tới các sự kiện thể thao của trường trung học.

Trong vòng một năm, DeRose đã giúp tăng gần gấp ba doanh thu quảng cáo của Quận 11. Nhưng đó chưa phải là thành công lớn nhất của ông. Tháng 8 năm 1997, DeRose môi giới một hợp đồng mười năm cho quận, qua

đó Coca-Cola trở thành nhà cung cấp đồ uống độc quyền của quận, đem lại cho các trường học 11 triệu đô-la trong thời gian hợp đồng (trừ đi phí của DD Marketing). Hợp đồng này cũng cho phép một học sinh trung học Quận 11 sử dụng miễn phí chiếc xe Chevy Cavalier đời 1998. Học sinh này được lựa chọn thông qua bốc thăm và phải có điểm tốt, đi học đầy đủ.

Các quận khác ở Colorado nhanh chóng bắt chước những nỗ lực marketing của Quận 11. Các nhà quản lý ở Colorado Springs không phải là người nghĩ ra ý tưởng sử dụng tài trợ của các công ty để trang trải những khó khăn về tài chính trong ngân sách trường học của quận, nhưng họ đã đưa ý tưởng này đến một tầm cao mới, hệ thống hóa và biến nó thành các gói hợp đồng. Hàng trăm quận có trường học công trên khắp nước Mỹ hiện đang thực hiện hoặc xem xét các thỏa thuận tương tự. Trẻ em dành phần lớn thời gian ở trường, khoảng bảy giờ một ngày, 150 ngày một năm. Trước đây, thời gian này hầu như không chịu tác động của quảng cáo, khuyến mại và nghiên cứu thị trường. Điều này khiến các công ty không hài lòng. Ngày nay, các chuỗi đồ ăn nhanh trên toàn nước Mỹ đang marketing sản phẩm của mình trong các trường học thông qua các chiến dịch quảng cáo truyền thống, tài liệu giảng dạy, các quầy hàng nhượng thương hiệu trong phòng ăn trưa và nhiều phương tiện không chính thống khác.

Những người ủng hộ quảng cáo trong trường học lập luận rằng ngăn chặn sự cắt giảm tài chính là điều cần thiết;

nhưng những người phản đối lại cho rằng học sinh đang trở thành khán giả bất đắc dĩ của các nhà phát triển thị trường, vì chúng buộc phải tuân thủ quy định đi học đầy đủ và buộc phải nhìn vào các biển quảng cáo bởi đó là cách chi trả cho việc học hành của chúng. Các trường học ở Mỹ hiện đang là mỏ vàng tiềm năng cho các công ty tìm kiếm khách hàng trẻ. Một ấn phẩm thông tin tại Hội nghị marketing sức mạnh trẻ em năm 1997 khuyến khích “Phát hiện các nguồn thu của riêng bạn tại cổng trường. Dù đó là học sinh lớp một đang học đọc hay các thanh thiếu niên đang tìm mua chiếc xe ô tô đầu tiên, chúng tôi đảm bảo sẽ giới thiệu sản phẩm của bạn và công ty bạn tới những học sinh này trong bối cảnh truyền thống của các lớp học.”

DD Marketing và các văn phòng ở Colorado Springs và Pueblo có lẽ đã trở thành nhà thương thuyết hàng đầu quốc gia về hợp đồng quảng cáo dành cho các trường học. Dan DeRose bắt đầu sự nghiệp với vai trò người sáng lập Hệ thống liên đoàn phụ bóng bầu dục Mỹ. Trong những năm 1980, ông vừa là người sở hữu đội bóng, vừa là cầu thủ. Năm 1991, ông trở thành giám đốc phụ trách thể thao tại Đại học Nam Colorado, Pueblo. Năm đầu tiên, ông kiếm được 250.000 đô-la tiền tài trợ từ các công ty cho các đội thể thao của trường. Sau đó không lâu, ông kêu gọi được hàng triệu đô-la tiền tài trợ để xây dựng cơ sở vật chất cho thể thao của trường. Ông rất thành công trong việc xin tài trợ của các tập đoàn lớn và thành lập DD Marketing để sử dụng kỹ năng này cho các trường học và các tổ chức

phi lợi nhuận. Các công ty đồ uống và giày thể thao luôn là nhà tài trợ cho các chương trình thể thao trong trường đại học. Trong thập niên 1980, họ bắt đầu cung cấp tiền để lập các bảng điện tử kết quả trận đấu cho các trường trung học. Dan DeRose nhận ra những cơ hội marketing chưa được khai thác. Sau khi thương lượng gói hợp đồng đầu tiên ở Colorado Springs năm 1996, ông chuyển sang làm việc cho trường quận Grapevine-Colleyville ở Texas. Phó giám sát quận nói với phóng viên tờ Houston Chronicle rằng quận này sẽ không bao giờ tìm kiếm quảng cáo “nếu đó không phải vì nhu cầu gay gắt về tài chính”. DeRose bắt đầu tìm kiếm các quảng cáo không chỉ ở các hành lang trường học, sân vận động, xe bus mà trên cả mái nhà trường học – để hành khách bay từ sân bay Dallas – Fort Worth có thể nhìn thấy – và trong hệ thống thư thoại của trường học. “Bạn đang gọi tới trường học quận Grapevine-Colleyville, chúng tôi tự hào là đối tác của Dr Pepper” là lời chào do DeRose đề xuất. Mặc dù một vài người tỏ ra nghi ngờ ý tưởng điên rồ của nhà marketing đến từ Colorado này, nhưng tháng 6 năm 1997, DeRose đã thương lượng được một thỏa thuận độc quyền trị giá 3,4 triệu đô-la giữa trường học quận Grapevine-Colleyville với hãng đồ uống Dr Pepper. Các quảng cáo của Dr Pepper nhanh chóng xuất hiện trên mái nhà của trường học.

DeRose cho biết công việc của ông giúp đem lại nguồn tiền mà các trường học rất cần. Bằng việc đẩy các công ty đồ uống cạnh tranh với nhau để có được các thỏa thuận

độc quyền, ông đã đẩy được mức giá lên cao. “Trước đây, ở Kansas, họ nhận được 67 cent cho mỗi học sinh,” ông cho phóng viên biết, “và hiện nay, họ đang nhận được 27 đô-la.” Các công ty đồ uống lớn không thích DeRose và không muốn ký kết thông qua ông, nhưng ông lại coi sự thù địch của họ là dấu hiệu thành công. Ông không cho rằng quảng cáo trong trường học sẽ làm hỏng trẻ em và không dung thứ cho những người chỉ trích. Phát biểu trên tờ *Fresno Bee*, ông nói: “Đó là những chỉ trích dành cho thuốc kháng sinh penicillin”. Ba năm sau hợp đồng đầu tiên cho trường Quận 11 ở Colorado Springs, Dan DeRose đã thương lượng được nhiều hợp đồng cho 17 trường đại học và 60 hệ thống trường trung học công trên khắp nước Mỹ, từ Greenville, Bắc Carolina, tới Newark, bang New Jersey. Hợp đồng năm 1997 của ông với hệ thống trường học cấp quận ở Derby, bang Kansas bao gồm cam kết mở Trung tâm nguồn lực Thế hệ mới Pepsi cho một trường cấp hai. Tổng cộng, DeRose đã giúp các trường phổ thông và đại học có được các thỏa thuận về đồ uống trị giá hơn 200 triệu đô-la. Ông thường không nhận tiền trực tiếp mà thu phí hoa hồng từ các trường học ở mức từ 25-35% tổng doanh thu của hợp đồng.

Ba nhà sản xuất đồ uống chủ chốt của nước Mỹ hiện đang tiêu những khoản tiền lớn để tăng lượng sử dụng đồ uống của trẻ em Mỹ. Coca-Cola, Pepsi và Cadbury-Schweppes (nhà sản xuất Dr Pepper) hiện kiểm soát 90,3% thị trường Mỹ, nhưng doanh số bán hàng tại châu Á lại suy

giảm. Hàng năm, mỗi người Mỹ uống khoảng 56 ga-lông nước soda – tức là gần 600 lon soda. Coca-Cola đặt ra mục tiêu tăng mức tiêu dùng đối với sản phẩm của họ tại thị trường trong nước lên ít nhất 25% một năm. Thị trường dành cho người lớn đã chững lại; vì vậy, việc bán thêm soda cho trẻ em là một trong những cách đạt doanh số dự kiến dễ dàng nhất. “Gây ảnh hưởng lên học sinh cấp hai là việc làm quan trọng đối với các nhà phát triển thị trường,” một bài báo trên tờ *Beverage Industry* tháng 2 năm 1999 giải thích, “vì trẻ em vẫn đang trong quá trình hình thành khẩu vị và thói quen”. Trẻ em tám tuổi được coi là khách hàng lý tưởng; chúng có khoảng 65 năm mua hàng tiếp theo. Một tạp chí thương mại kết luận: “Thậm chí nhập vào trường học là việc làm hoàn toàn có ý nghĩa”.

Các chuỗi đồ ăn nhanh cũng thu được lợi nhuận lớn nếu trẻ em uống nhiều soda hơn. Thịt gà viên, bánh hamburger và các món ăn chính khác tại các nhà hàng đồ ăn nhanh thường có mức lợi nhuận thấp. Soda có mức lợi nhuận cao nhất. Một giám đốc điều hành cấp cao từng phát biểu trên tờ *New York Times* rằng “McDonald’s chúng tôi rất vui mừng vì người ta thường thích các loại đồ uống kèm bánh sandwich”. Hiện nay, McDonald’s bán nhiều Coca-Cola hơn bất cứ một cửa hàng nào trên thế giới. Các chuỗi đồ ăn nhanh mua si-rô của Coca-Cola với giá khoảng 4,25 đô-la một ga-lông. Một cốc soda cỡ trung bình bán với giá 1,49 đô-la chỉ chứa mức si-rô trị giá khoảng 9 cent. Mua cốc nước cỡ lớn theo gợi ý của cô gái đang yêu đứng trong

quầy thu tiền chỉ tăng thêm 3 cent si-rô – và thêm 17 cent lợi nhuận cho McDonald's.

Một nghiên cứu năm 1999 của Trung tâm Khoa học dành cho Công chúng mang tên “Kẹo nước” nêu ra đối tượng không được hưởng lợi từ những nỗ lực marketing mới nhất của ngành công nghiệp đồ uống: trẻ em. Năm 1978, một nam thiếu niên Mỹ trung bình uống khoảng 200 gam soda mỗi ngày; hiện nay, con số này tăng lên gần gấp ba lần và 9% lượng calo mỗi ngày của một thiếu niên là từ nước soda. Lượng tiêu thụ soda của nữ thiếu niên Mỹ cũng tăng gấp đôi trong cùng thời kỳ và đạt mức trung bình 350 gam một ngày. Số lượng nam thiếu niên uống năm lon soda mỗi ngày hoặc thậm chí là nhiều hơn cũng rất đáng kể. Mỗi lon chứa lượng đường tương đương với mười thìa cà phê đường. Coke, Pepsi, Mountain Dew và Dr Pepper còn chứa cả caffeine. Những loại soda này cung cấp lượng calo không hữu ích và thay thế những loại đồ uống có nhiều dinh dưỡng hơn trong chế độ ăn uống của nước Mỹ. Tiêu thụ quá nhiều soda khi còn trẻ có thể dẫn tới việc thiếu canxi và nguy cơ nứt xương cao. Hai mươi năm trước, các nam thiếu niên Mỹ uống sữa nhiều gấp hai lần soda; hiện nay, họ uống soda nhiều gấp hai lần sữa. Uống soda trở nên rất thông dụng đối với trẻ em nhỏ tuổi. Khoảng 1/5 trẻ em Mỹ từ một đến hai tuổi uống soda. Michael Jacobson, tác giả “Kẹo nước” cho biết: “Trong một trong những động thái marketing không hay ho nhất, Pepsi, Dr Pepper và 7-Up khuyến khích trẻ em nhỏ tuổi uống soda bằng cách

cấp phép sử dụng logo của họ cho một nhà sản xuất bình sữa trẻ em lớn là Munchkin Bottling, Inc”. Một nghiên cứu năm 1997 đăng trên *Journal of Dentistry for Children* (Tạp chí Nha khoa cho trẻ em) cho thấy rất nhiều trẻ sơ sinh được cho uống soda trong những bình sữa này.

Tuy nhiên, các nỗ lực marketing trong nhà trường của các công ty soda lớn cũng vấp phải sự phản đối. Các nhà quản lý ở San Francisco và Seattle đã từ chối cho phép các công ty này quảng cáo trong các trường học của họ. Một thành viên Ban Giáo dục thành phố San Francisco tuyên bố: “Trách nhiệm của chúng ta là đảm bảo rằng trường học là để phục vụ trẻ em, không phải phục vụ các lợi ích thương mại”. Các vụ phản đối cá nhân cũng đã diễn ra. Tháng 3 năm 1998, 1.200 học sinh trường trung học Greenbrier tại Evans, George đã tập hợp tại bãi đỗ xe của trường, mặc áo đỏ và trắng để xếp thành chữ “Coke”. Đó là chương trình Coke trong Ngày Giáo dục của trường và hơn chục nhà điều hành của Coca-Cola cũng đến tham dự. Trường Greenbrier đang hy vọng giành được giải thưởng trị giá 500 đô-la. Đây là giải thưởng trao cho trường học nào đưa ra kế hoạch marketing tốt nhất cho chương trình thẻ giảm giá của Coca-Cola. Trong buổi lễ này, các nhà điều hành của Coke thuyết giảng cho học sinh về tình hình kinh tế và giúp họ nướng một chiếc bánh Coca-Cola. Một thợ ảnh được cần cầu đưa lên cao, sẵn sàng ghi lại hình ảnh chữ Coke do học sinh xếp để lưu lại. Khi thợ ảnh bắt đầu chụp, Mike Cameron – một học sinh Greenbrier đang đứng ở chữ C

– bỗng nhiên để lộ chiếc áo phông có chữ “Pepsi”. Hành động này nhanh chóng thu hút sự chú ý trên toàn nước Mỹ, nhưng cũng khiến cậu bị đuổi khỏi trường chỉ sau một ngày. “Tôi không coi đây là một trò chơi khăm”, Mike Cameron phát biểu với tờ *Washington Post*. “Tôi muốn là một cá nhân. Đó là tính cách của tôi.”

Hầu hết các chiến dịch quảng cáo trong trường học đều tế nhị hơn chương trình Coke trong Ngày giáo dục ở trường trung học Greenbrier. Chi phí sách giáo khoa leo thang khiến hàng nghìn trường học công ở Mỹ phải sử dụng tài liệu giảng dạy do các tập đoàn tài trợ. Một nghiên cứu năm 1998 về tài liệu giảng dạy của Liên đoàn Người tiêu dùng cho thấy 80% các tài liệu này có tính thiên vị, cung cấp cho học sinh những thông tin sai lệch hoặc không phù hợp với sản phẩm và quan điểm của các nhà tài trợ. Chương trình Decision Earth của Procter & Gamble dạy rằng chặt gỗ trên thực tế có lợi cho môi trường; các tài liệu hỗ trợ giảng dạy của Quỹ Giáo dục Exxon viết rằng năng lượng hóa thạch không gây ra các vấn đề về môi trường và các nguồn năng lượng thay thế quá đắt; một cuốn hướng dẫn học tập do Quỹ Than Hoa Kỳ bác bỏ những lo ngại về hiệu ứng nhà kính và viết rằng “lượng khí CO₂ tăng lên có thể có lợi cho trái đất chứ không gây hại”. Liên đoàn Người tiêu dùng coi chương trình đọc sách Book It! của Pizza Hut là “quá thương mại”. Chương trình này tặng một chiếc pizza cỡ nhỏ miễn phí cho những trẻ em đạt tới những trình độ đọc nhất định. Khoảng 20 triệu học sinh cấp hai

tham gia chương trình Book It! trong năm học 1999-2000; Pizza Hut gần đây đã mở rộng chương trình này tới khoảng một triệu học sinh vỡ lòng.

Hệ thống học tập suốt đời là nhà marketing và sản xuất phương tiện hỗ trợ giảng dạy lớn nhất cả nước. Nhóm này cho biết các ấn phẩm của họ đang được hơn 60 triệu học sinh sử dụng mỗi năm. Hệ thống học tập suốt đời phát biểu trong một buổi thuyết trình với các tập đoàn: “Hiện nay, chúng ta có thể thâm nhập vào lớp học với những tài liệu học tập được xuất bản theo những mục tiêu marketing cụ thể của chúng ta”. Trong một buổi khác, nhóm này nói: “Thông qua những tài liệu này, sản phẩm của anh hay quan điểm của anh trở thành trọng tâm thảo luận trong lớp học, là trung tâm trong một quá trình năng động tạo ra sự nhận thức và thay đổi thái độ lâu dài.” Việc cắt giảm thuế đang gây trở ngại cho các trường học ở Mỹ nhưng lại trở thành cơ hội marketing lớn cho các công ty như Exxon, Pizza Hut và McDonald’s. Số tiền mà các tập đoàn này chi cho những tài liệu “giáo dục” của họ hoàn toàn được miễn thuế.

Các chuỗi đồ ăn nhanh phát quảng cáo trên kênh Channel One, một mạng truyền hình thương mại có các chương trình được phát trong lớp học gần như tất cả các ngày học trong tuần, tới tám triệu học sinh cấp hai, cấp ba trên cả nước – lượng khán giả thiếu niên lớn gấp 50 lần so với kênh MTV. Các chuỗi đồ ăn nhanh cũng đặt quảng cáo với Star Broadcasting. Công ty thuộc bang Minnesota này đã phát chương trình phát thanh <http://top40radio.org> tới các hành

lang, phòng họp và căng tin. Và các chuỗi đồ ăn nhanh này cũng đang phát triển sản phẩm của mình bằng cách bán các bữa trưa trong trường học, chấp nhận lợi nhuận thấp để xây dựng sự trung thành về thương hiệu. Ít nhất 20 hệ thống trường học cấp quận tại Mỹ sở hữu cửa hàng nhượng thương hiệu Subway; 1.500 trường học khác có hợp đồng giao hàng với Subway; và chín trường có quầy bán Subway. Các sản phẩm Taco Bell đang được bán tại 4.500 căng tin trường học. Pizza Hut, Domino's và McDonald's đang bán đồ ăn tại các trường học trên cả nước. Hiệp hội Dịch vụ thức ăn cho trường học Mỹ ước tính khoảng 30% trường cấp ba công trên khắp nước Mỹ có bán đồ ăn nhanh có thương hiệu. Trường cấp hai ở Fort Collins, Colorado phục vụ thức ăn của Pizza Hut, McDonald's và Subway vào những bữa trưa đặc biệt. Một nhà quản lý trường học tại Colorado phát biểu với tờ *Denver Post*: "Chúng tôi cố gắng để giống những nơi bán đồ ăn nhanh, nơi bọn trẻ có thể tụ tập. Chúng tôi muốn bọn trẻ nghĩ rằng các bữa trưa ở trường là thời điểm thú vị, căng tin là nơi thú vị, rằng chúng tôi 'hợp thời' và chúng tôi không chỉ là một cơ quan...".

Quan hệ đối tác mới với các tập đoàn đẩy các nhà quản lý trường học vào tình thế khó xử. Hợp đồng với Coca-Cola mà DD Marketing giúp thương lượng cho hệ thống trường học Quận 11, Colorado Springs không mang lại nhiều lợi nhuận như người ta nghĩ. Hợp đồng này quy định cụ thể định mức doanh thu hàng năm. Trường học Quận 11 có nghĩa vụ bán ít nhất 70 nghìn thùng sản

phẩm Coca-Cola một năm trong ba năm đầu hợp đồng, nếu không Coca-Cola sẽ giảm tiền tài trợ. Trong năm học 1997-1998, các trường tiểu học, trung học cơ sở và trung học phổ thông của quận chỉ bán được 21 một nghìn thùng sản phẩm Coca-Cola. Cara DeGette, biên tập viên tin tức từ tuần báo *Colorado Springs Independent* có được một bản ghi nhớ của John Bushey, nhà quản lý Quận 11, gửi các hiệu trưởng. Ngày 28 tháng 9 năm 1998, vào đầu năm học, Bushey cảnh báo với các hiệu trưởng rằng doanh thu đồ uống đang có nguy cơ không đạt kế hoạch và vì thế, thu nhập của các trường có thể bị ảnh hưởng. Ông gợi ý cho phép học sinh mang đồ uống vào lớp học, chuyển các máy bán Coke tới những nơi học sinh có thể tiếp cận cả ngày. Bush viết: “Nghiên cứu cho thấy việc mua hàng tại các máy bán hàng tự động liên quan chặt chẽ đến tính sẵn có của hàng hóa. Vị trí, vị trí và vị trí chính là chìa khóa”. Nếu các hiệu trưởng cảm thấy không thoải mái khi cho phép học sinh uống Coca-Cola trong lớp học, ông khuyên họ hãy cho phép học sinh uống nước hoa quả, trà và nước đóng chai. Những thứ này cũng được bán tại các máy bán hàng Coke. Cuối bản ghi nhớ, John Bushey ký tên và tự nhận mình là “người bạn của Coke”.

Năm 2000, Bushey rời Colorado Springs và chuyển tới Florida. Hiện nay, ông là hiệu trưởng trường trung học tại Celebration, một cộng đồng do công ty The Celebration Company, một công ty con của Disney, quản lý.

3.

Đằng sau quây tính tiền

Bức tranh thành phố Colorado Springs nhìn từ đường Gold Camp thật tuyệt vời. Con đường cũ đưa bạn từ rìa thành phố tới Cripple Creek, thành phố một thời là mỏ vàng đối với những nhân vật ngoài vòng pháp luật. Ngày nay, đây là địa điểm chơi cờ bạc đầy rẫy những máy đánh bạc tự động và những vị khách trong ngày từ Aurora đến. Những chiếc xe bus chở khách du lịch tới Cripple Creek qua đường cao tốc 66. Đường Gold Camp bụi bặm đi xuyên qua chân núi Pikes, là nơi vận chuyển hàng hóa cũ với những đoạn rẽ hẹp, không có rào bảo vệ và rất nhiều dốc đứng. Trong nhiều năm, học sinh từ trường trung học Cheyenne Mountain đến đây vào các ngày cuối tuần, chọn những địa điểm đẹp và mở tiệc. Vào những buổi tối ít mây, các vì sao trên trời và ánh sáng của thành phố dường như lẫn vào nhau, cái này phản xạ cái kia. Những chiếc ô tô và xe tải trên đường Interstate 25, đi về phía bắc tới Denver và phía nam tới Pueblo, trông như những đốm trắng bé xíu

di chuyển chậm. Những đốm sáng nhỏ dần khi thành phố nhường chỗ cho những cánh đồng; ở phía chân trời, mặt đất tối hơn cả bầu trời. Cảnh đẹp này mất dần khi mặt trời mọc và bạn có thể nhìn rõ những gì đang xảy ra phía dưới.

Lái xe qua khu vực Colorado Springs giống như đi xuyên qua những lớp đá trầm tích, mỗi lớp đem lại một bức tranh về một kỷ nguyên lịch sử khác nhau. Kể cả trung tâm thành phố Colorado Springs vẫn có một tinh thần độc lập, cổ xưa. Bên cạnh một cửa hàng Kinko's, Bruegger's Bagel Bakery, Subway và một vài cửa hàng Starbucks, thành phố không còn một cửa hàng chuối nào khác, không một hiệu Gap nào. Một tổ hợp cửa hàng do người địa phương sở hữu xếp dọc theo đường Tejon, con đường chính của thành phố. Cửa hàng sách Chinook đứng độc lập ở góc phía bắc thành phố – một kiểu hiệu sách thời đại văn minh đang gặp thất bại trên cả nước. Phía cuối đường Tejon là một hàng kem có tên Michelle's đã hoạt động gần 50 năm nay. Ở góc đường là một hàng quần áo kiểu cao bồi có tên Lorig's, chuyên cung cấp quần áo cho nông dân địa phương từ năm 1932. Một rạp chiếu phim cũ có tên The Peak (Đỉnh núi) được nâng cấp với một loạt đèn neon, toát lên vẻ quyến rũ lạ thường. Nhưng khi rời thành phố và lái xe về phía đông bắc, bạn sẽ đi tới một thế giới hoàn toàn khác.

Đầu phía bắc thành phố, gần Đại học Colorado là một loạt các ngôi nhà cũ có kiến trúc thời Victoria và những ngôi nhà gỗ theo phong cách thời Truyền giáo đầu thế kỷ XX. Tiếp đến là các ngôi nhà gạch sống/kiểu Tây Ban Nha,

từng rất thông dụng trong khoảng thời gian giữa hai cuộc chiến tranh thế giới. Tiếp đó là những ngôi nhà có không gian sắp xếp theo chức năng sử dụng theo kiểu những ngôi nhà nhỏ, đơn giản và hân hoan trong kỷ nguyên phim hài *Leave It to Beaver* (Hãy để nó cho Beaver).

Ngay khi bạn tới đại lộ Academy, bạn sẽ thấy những dấu tích hữu hình về những gì đã xảy ra ở Colorado trong 20 năm qua. Các khu đô thị rộng với những cái tên như Sagewood, Summerfield và Fairfax Ridge phủ lên khu đất với hàng nghìn, hàng nghìn ngôi nhà giống hệt nhau – một kiểu kiến trúc thời đồ ăn nhanh – chiếm cả khu thảo nguyên mà không một chút tôn trọng bối cảnh tự nhiên. Các ngôi nhà được xây trên đỉnh đồi, như thể mời chào sét đánh, bao bọc bởi những cánh cổng, những bức tường gạch và những hàng cây nhỏ mới trồng đổ nghiêng theo chiều gió. Dường như những ngôi nhà này không phải do bàn tay con người xây nên mà do một thứ máy móc khổng lồ nào đó tạo ra trong cùng một chiếc khuôn và thả xuống nơi đây. Bạn có thể dễ dàng bị lạc trong các khu đô thị mới này, lạc hàng giờ từ Nor'wood tới Briargate, Stetson Hills, từ Antelope Meadows tới Chapel Ridge mà không thể tìm ra một manh mối nào để phân biệt các tòa nhà – ngoại trừ số nhà. Những con đường cụt bất ngờ không được báo trước, những vỉa hè dẫn thẳng tới thảo nguyên rồi bị chặn lại trước đám cỏ dại cao chưa được cắt xén.

Đại lộ Academy nằm giữa trung tâm khu đô thị mới và trở thành huyết mạch bắc-nam chính. Cứ vài dặm,

người ta lại gặp lại những chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh, gồm Burger King, Wendy's và McDonald's, Subway, Pizza Hut và Taco Bell. Chúng liên tục xuất hiện bên lề đường, những ngôi nhà và biển hiệu giống nhau lặp đi lặp lại như một đoạn băng. Bạn có thể lái xe khoảng 20 phút, đi qua một nhóm cửa hàng đồ ăn nhanh và lại cảm thấy như bạn đang quay lại chỗ cũ. Vào giờ cao điểm, giao thông đông đúc, khi ô tô, đường phố và những khu mua sắm nhuộm màu chạng vạng, khi những dãy núi phía xa nhanh chóng chìm khuất, đại lộ Academy trông không khác gì đại lộ Harbor ở Anaheim, trừ việc nó mới hơn. Nó cũng giống vô số các khu bán lẻ khác ở Quận Cam – và sự giống nhau này không hề mang tính ngẫu nhiên.

Núi vũ trụ

Khu đô thị mới ở Colorado Springs không chỉ giống những khu đô thị miền nam California, mà chính hàng nghìn người từng sống ở California cũng định cư tại đây. Toàn bộ phong cách sinh hoạt và phong cách làm ăn được chuyển từ Bờ Tây tới khu Núi đá. Từ đầu thập niên 1990, Colorado là một trong những thành phố phát triển nhanh nhất nước Mỹ. Những dãy núi, không gian thoáng đãng, không khí trong lành và khí hậu ôn hòa đã kéo những con người mệt mỏi với nạn kẹt xe, tội phạm và ô nhiễm ở nơi khác đến sinh sống. Khoảng 1/3 dân số thành phố mới chỉ sống ở đây chưa đầy 5 năm. Xét trên nhiều khía cạnh, Colorado Springs giống Los Angeles 50 năm trước – một

thánh địa cho giới trung lưu bất mãn, những người đi tiên phong trong các trào lưu văn hóa và là bức tranh của tương lai. Kể từ năm 1970, dân số thành thị của Colorado Springs tăng hơn gấp đôi, đạt khoảng nửa triệu người. Ngày nay, thành phố này là hình ảnh điển hình của khu đô thị mới với mật độ dân cư thấp. Dân số của Denver nhiều hơn Colorado Springs gấp bốn lần, nhưng Colorado Springs lại rộng hơn nhiều. Lâm Đĩnh, July 29, 2017

Cũng như Los Angeles, vào nửa đầu thế kỷ XX, Colorado Springs là thành phố du lịch còn đang ngủ say và là khu vực của những người tàn tật, người về hưu giàu có, với các khu đất chăn nuôi bao quanh. Được đặt tên là “London nhỏ bé”, thành phố này là sân chơi cho con cháu của những nhà tài phiệt miền Đông, những quý tộc nghèo kiệt xác và những người đào vàng trở nên giàu có ở Cripple Creek. Hai cảnh quan hàng đầu của thành phố là Khách sạn Broadmoor và Garden of the Gods (Vườn của Chúa), một tập hợp các khối đá có nhiều hình dạng khác nhau. Trong giai đoạn Đại suy thoái, ngành du lịch suy giảm, người người bỏ đi nơi khác và khoảng 1/5 nhà cửa trong thành phố trống không. Như Los Angeles, Colorado Springs nhanh chóng phụ thuộc vào chi tiêu quân sự. Việc xây dựng trại Carson và Căn cứ không lực quân đội Peterson đưa hàng nghìn lính tới khu vực này, cùng với lượng đầu tư tư bản trực tiếp trị giá 30 triệu đô-la và số tiền lương hàng năm gấp đôi con số đó. Sau chiến tranh, Colorado Springs thu hút được một loạt căn cứ quân sự mới, nhờ vị trí địa lý

chiến lược (nằm giữa đại lục, bên ngoài tầm ném bom của Liên Xô), thời tiết tốt và tình bằng hữu thiết lập giữa các thương gia địa phương với các quan chức không quân tại Broadmoor. Năm 1951, Bộ tư lệnh Phòng không chuyển tới thành phố này, sau đó trở thành Bộ tư lệnh Không gian Bắc Mỹ với căn cứ nằm sâu trong dãy núi Cheyenne. Ba năm sau, 18.000 mẫu đất phía bắc thành phố được chọn làm căn cứ của Học viện Không quân mới. Số lượng nhân viên quân đội và không quân đóng quân tại Colorado Springs tăng dần và lớn hơn tổng dân số của thành phố vào thời điểm trước Chiến tranh Thế giới thứ hai.

Mặc dù ngày nay nền kinh tế địa phương đã đa dạng hơn nhiều, nhưng gần một nửa số công việc ở Colorado Springs vẫn phụ thuộc vào chi phí quân sự. Trong thập niên 1990, trong khi các căn cứ lớn trên cả nước bị đóng cửa, các cơ sở mới ở Colorado Springs lại được mở ra. Phần lớn hệ thống phòng thủ tên lửa Star Wars (Chiến tranh giữa các vì sao) được thiết kế và thử nghiệm tại căn cứ không quân Schriever, cách thành phố vài chục dặm về phía đông. Và căn cứ không quân Peterson hiện đang sở hữu một trong những đơn vị công nghệ cao nhất và mới nhất nước Mỹ – Bộ tư lệnh Không gian. Đây là nơi phóng, điều khiển và bảo vệ các vệ tinh quân sự của Mỹ. Đây cũng là nơi thử, bảo dưỡng và nâng cấp các tên lửa đạn đạo của Mỹ. Và bộ tư lệnh này còn hướng dẫn các nghiên cứu về vũ khí trong không gian để tấn công vệ tinh, máy bay kẻ thù và thậm chí cả những mục tiêu trên mặt đất. Các sĩ quan ở Bộ tư lệnh

Không gian tin rằng không lâu nữa nước Mỹ sẽ tham gia cuộc chiến không gian đầu tiên. Nếu ngày đó tới, Colorado Springs sẽ là trung tâm hành động. Phương châm của một đơn vị không quân địa phương hứa hẹn một loại pháo lực mới của nước Mỹ là: “Trực diện từ ngoài không gian”.

Sự xuất hiện của các trung tâm quân sự công nghệ cao này đã thu hút các nhà thầu quốc phòng đến Colorado, chủ yếu là từ California. Kaman Services đến đây năm 1957, Hewlett Packard theo chân năm 1962. TRW, một công ty miền nam California, mở chi nhánh đầu tiên ở Colorado năm 1968. Litton Data Systems chuyển một trong các chi nhánh của mình từ Van Nuys, California, tới Colorado Springs năm 1976. Không lâu sau đó, Ford Aerospace bán mười mẫu đất ở Quận Cam và sử dụng số tiền thu được để mua 300 mẫu đất ở Colorado Springs. Ngày nay, một danh sách dài các nhà thầu quốc phòng đang làm ăn ở thành phố này. Những mạng lưới liên lạc hiện đại được xây dựng để phục vụ những công ty này và quân đội đã lôi kéo được các công ty sản xuất chip máy tính, các công ty bán hàng qua mạng và các công ty phần mềm đến Colorado Springs. Một ấn phẩm của Phòng Thương mại Colorado Springs cho biết, trong lĩnh vực công nghiệp tư nhân của thành phố, tỷ lệ thành viên công đoàn là 0%. Colorado Springs hiện đang tự coi mình là địa điểm trung tâm công nghệ cao, có sức cạnh tranh lớn của vùng Núi đá. Các nhà lãnh đạo kinh doanh tăng tốc thành phố này với những cái tên như “Núi Silicon”, “Núi Vũ trụ” và “Thủ đô vũ trụ của Thế giới tự do”.

Các cơ sở kinh doanh mới và những cư dân đến từ miền nam California đã đem lại một hệ tư tưởng mới. Năm 1946, R. C. Hoiles, chủ sở hữu Orange County Register và sau này trở thành người sáng lập chuỗi *Báo Tự do*, đã mua lại tờ nhật báo lớn nhất ở Colorado Springs, tờ *Gazette-Telegraph*. Hoiles là người bảo thủ về chính trị và cổ vũ cho cạnh tranh và kinh doanh tự do; các bài viết của ông từng chỉ trích Herbert Hoover vì quá nghiêng về cánh tả. Trong thập niên 1980, chuỗi *Báo Tự do* mua lại đối thủ duy nhất của Gazette trong thành phố, tờ *Colorado Springs Sun*, một tờ báo đang nỗ lực đấu tranh với quan điểm tự do hơn. Sau khi mua lại tờ *Sun*, *Báo Tự do* sa thải tất cả nhân viên của họ và đóng cửa tờ báo này. Năm 1990, James Dobson quyết định chuyển tổ chức tôn giáo Focus on the Family (Chú trọng tới gia đình) từ vùng ngoại ô Pomona của Los Angeles tới Colorado Springs. Dobson là nhà tâm lý học trẻ em, một nhân vật nổi tiếng trên đài phát thanh và là tác giả cuốn sách dành cho cha mẹ bán rất chạy *Dare to Discipline* (Dám thiết chặt kỷ luật – 1970). Ông cho rằng những bậc cha mẹ yếu đuối là nguyên nhân của trào lưu phản văn hóa trong giới trẻ những năm 1960, ủng hộ việc đánh trẻ em không vâng lời bằng một “vật trung tính” và cho rằng cha mẹ phải truyền tải tới những đứa trẻ lớp vỡ lòng hai thông điệp: “(1) Mẹ yêu con, con yêu bé nhỏ, yêu nhiều hơn mức con có thể hiểu... (2) Bởi vì mẹ yêu con, mẹ phải dạy con biết vâng lời mẹ.” Mặc dù không nổi tiếng bằng *Moral Majority* (Số đông có đạo đức) của Jerry

Falwell và *Christian Coalition* (Liên minh Tin lành) của Pat Robertson, *Chú trọng tới gia đình* của Dobson đem lại mức doanh thu hàng năm lớn hơn nhiều.

Sự xuất hiện của *Chú trọng tới gia đình* giúp biến thành phố Colorado Springs thành nam châm thu hút các nhóm Tin lành phái Phúc âm. Thành phố này từng bảo thủ hơn Denver, nhưng sự bảo thủ đó thường được thể hiện trong thái độ tự do theo cách riêng của mình, một kiểu sống rất phổ biến ở miền Tây nước Mỹ. Đầu thập niên 1990, các nhóm tôn giáo ở Colorado Springs bắt đầu lên tiếng phản đối nữ quyền, quan hệ đồng tính và thuyết tiến hóa của Darwin. Thành phố này trở thành trụ sở của khoảng 60 tổ chức tôn giáo, một vài tổ chức trong số đó rất lớn, còn một số khác thì được ít người biết đến. Thành viên và những người ủng hộ Hội Kinh thánh quốc tế, Hiệp hội Những người bán sách Tin lành, Hội Truyền giáo Phát thanh thế giới, Cuộc đời trẻ, Hội Cao bồi Tin lành và Liên hiệp Tin lành Thế giới cùng nhiều tổ chức khác đều đóng trụ sở tại Colorado Springs.

Ngày nay, không một viên chức được bầu nào ở Colorado Springs – hoặc trong cả khu vực Hạt El Paso – là thành viên Đảng Dân chủ. Trên thực tế, năm 2000, Đảng Dân chủ thậm chí không có ứng cử viên nào tranh cử vào Quốc hội tại đây. Những thay đổi về chính trị diễn ra ở thành phố này cũng diễn ra trên khắp miền tây dãy Rocky Mountain nhưng ở đây, những thay đổi này đồ cực đoan hơn. Cách đây một thế hệ, đây là một trong những vùng

có tư tưởng tự do nhất nước Mỹ. Năm 1972, tất cả thống đốc ở tám bang vùng núi này – gồm Arizona, Colorado, Montana, Nevada, New Mexico, Wyoming, thậm chí cả Idaho và Utah – đều là thành viên Đảng Dân chủ. Năm 1998, tất cả các thống đốc ở những bang này và $\frac{3}{4}$ số thượng nghị sĩ Mỹ đều là thành viên Đảng Cộng hòa. Hiện nay, khu vực này có nhiều thành viên Đảng Cộng hòa hơn cả miền Nam nước Mỹ.

Cũng như ở Colorado Springs, số lượng lớn những cử tri trung lưu, da trắng di cư từ miền nam California đang đóng vai trò quyết định đối với sự dịch chuyển về phía cánh tả của cả vùng miền Tây nước Mỹ phía dãy Rocky Mountain. Trong đầu thập niên 1990, lần đầu tiên trong lịch sử California, số người rời khỏi bang này nhiều hơn số người chuyển đến. Từ năm 1990 đến 1995, khoảng một triệu người rời khỏi miền nam California, trong đó có nhiều người đi tới các bang miền núi. William H. Frey, cựu giáo sư dân số học tại Đại học Michigan, gọi cuộc di cư này là “chuyến bay trắng mới”. Năm 1998, số dân da trắng của California lần đầu tiên giảm xuống dưới 50% kể từ thời Cuộc đổ xô đi tìm vàng. Cuộc di cư của người da trắng cũng làm thay đổi phương trình chính trị của California, biến nơi ra đời của cuộc Cách mạng Reagan thành một trong những bang đặc sệt Đảng Dân chủ nhất nước Mỹ.

Những vấn đề đã khiến các gia đình trung lưu da trắng rời khỏi miền nam California nay lại đang xuất hiện tại các bang vùng Rocky Mountain. Đầu thập niên 1990,

mỗi năm khoảng 100.000 người chuyển tới Colorado. Nhưng chi tiêu về dịch vụ của chính phủ không tăng với tốc độ tương xứng – vì các cử tri Colorado bỏ phiếu thông qua việc áp dụng Đạo luật Quyền người nộp thuế năm 1992, qua đó áp đặt những giới hạn chặt chẽ đối với chi tiêu mới của chính phủ. Sáng kiến này dựa trên Đề xuất 13 của California do Douglas Bruce, một chủ đất ở Colorado Springs mới chuyển đến từ Los Angeles, thúc đẩy. Cuối thập niên 1990, chi tiêu cho giáo dục của Colorado đứng thứ 55 trên toàn nước Mỹ; các cơ quan cứu hỏa trong toàn bang đều thiếu nhân viên; số lượng xe trên đường cao tốc Interstate 25 đoạn đi qua Colorado Springs nhiều hơn gấp ba lần so với sức tải thiết kế. Trong khi đó, 700 triệu đô-la thặng dư hàng năm của chính phủ bang không được phép sử dụng để giải quyết bất cứ vấn đề nào. Khu vực mở rộng dọc theo Rặng trước của Colorado vẫn chưa toàn diện như vùng đô thị mới của Los Angeles – nơi một phần ba diện tích mặt đất được bao phủ bởi đường cao tốc, đường phố và bãi đỗ xe – nhưng một ngày nào đó nó sẽ được hoàn thành.

Ngày nay, Colorado Springs có vẻ là một thành phố chưa xác định được bản sắc riêng. Nhiều cư dân lâu đời kịch liệt phản đối chủ nghĩa cực đoan của những người đến sau và dán những khẩu hiệu trên xe như: “Đừng California hóa Colorado”. Thành phố hiện nay đang bị giằng xé giữa những viễn cảnh đối nghịch nhau về một nước Mỹ trong tương lai. Colorado Springs có 28 nhà thờ Tin lành phái Charismatic, có số hiệu cầm đồ nhiều gấp đôi, một hiệu

sách Lord's Vineyard (Vườn nho của Chúa) và một hiệu sách First Amendment (Điều khoản bổ sung đầu tiên), một Hội Y khoa và Nha khoa Tin lành và một hàng xăm mình nghệ thuật Holey Rollers. Ở đây có một trại hè Tin lành do David Nobel sáng lập. Ông đã chỉ ra những mối nguy của nhạc rock n' roll trong tờ rơi *Cộng sản, Thôi miên và nhóm Beatles*. Ở thành phố này còn có một khu giải trí cho người đồng tính có tên The Hide & Seek, nơi Hội Người chẵn bỏ đồng tính thường xuyên hội họp. Ở đây có một vị hiệu trưởng trường công cho kỷ luật một nhóm nữ sinh lớp sáu vì tội đọc một cuốn sách viết về thuật phù thủy và cách gieo lời nguyền. Tính lai tạp từng bị quy kết cho Los Angeles nay đã hiện hữu hoàn hảo ở Colorado Springs – đó là năng lượng sáng tạo kỳ lạ, xuất hiện ở những nơi tương lai đang được chủ động định hình, nơi con người đang bước trên ranh giới mỏng manh giữa thiên tài và kẻ điên rồ. Bước vào thế kỷ mới, ở nơi này mọi thứ đều có thể. Không gian vật thể và văn hóa ở Colorado Springs đang mở ra nhiều cơ hội cho những người quan tâm.

Dù chúng ta đã nói nhiều về ngành công nghiệp không gian, công nghệ sinh học, phần mềm máy tính, viễn thông và các ngành công nghiệp khác ở Colorado, nhưng người chủ tư nhân lớn nhất ở bang này vẫn chính là ngành công nghiệp nhà hàng. Tại Colorado Springs, ngành công nghiệp nhà hàng tăng trưởng nhanh hơn tốc độ tăng trưởng dân số. Trong ba thập kỷ qua, số nhà hàng tăng lên năm lần. Số các nhà hàng chuỗi tăng mười lần. Năm 1967, Colorado

Springs có tổng cộng 20 nhà hàng theo chuỗi. Hiện nay, thành phố này có 21 nhà hàng McDonald's.

Các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh phát triển nhờ quá trình mở rộng các khu đô thị mới ở Colorado Springs, đồng thời góp phần đẩy mạnh quá trình này và giúp định hình nét trực quan của thành phố. Họ dựng lên những tấm biển lớn để thu hút sự chú ý của những người lái xe và nhìn những chiếc ô tô như những động vật ăn thịt nhìn con mồi. Các chuỗi nhà hàng phát triển và làm ăn phát đạt nhờ giao thông, càng đông càng tốt và các cửa hàng mới được dựng lên tại các đoạn đường giao, nơi lưu lượng giao thông có nhiều khả năng tăng lên, nơi các dự án phát triển đô thị đang nhắm tới nhưng giá bất động sản vẫn còn thấp. Các nhà hàng đồ ăn nhanh như đội tiền quân của quá trình mở rộng đô thị, họ đến trước và mở đường. Một vài chuỗi nhà hàng có xu hướng theo chân người lãnh đạo: khi một nhà hàng McDonald's mở ra, các nhà hàng ăn nhanh khác nhanh chóng mở ra bên cạnh vì họ cho rằng đây chính là địa điểm tốt.

Bất kể hàng tỷ đô-la chi cho marketing và khuyến mại, các quảng cáo trên đài phát thanh, truyền hình và mọi nỗ lực phát triển sự trung thành thương hiệu, các chuỗi nhà hàng lớn phải chấp nhận một thực tế không dễ chịu là 70% lượt khách đến ăn đều là do "bốc đồng". Quyết định dừng lại để ăn ở một hàng ăn nhanh được đưa ra nhanh chóng, nhất thời không cần suy nghĩ nhiều. Phần lớn khách hàng không có ý định ra khỏi nhà chỉ để ăn tại một hàng Burger

King, Wendy's hay McDonald's. Thậm chí, họ còn không có kế hoạch dừng lại để ăn – cho tới khi họ nhìn thấy tấm bảng hiệu, một tòa nhà quen thuộc và những vòng cung vàng. Mua đồ ăn nhanh, cũng như mua đồ lật vật bày bán ngay tại quầy tính tiền trong siêu thị, là một quyết định bốc đồng. Chính vì thế, để thành công, các nhà hàng ăn nhanh phải nằm trong tầm nhìn của khách hàng.

Tập đoàn McDonald's đã hoàn thiện nghệ thuật chọn vị trí nhà hàng. Trước đây, Ray Kroc bay trên chiếc phi cơ Cessna để tìm các trường học với mục đích mở ra các nhà hàng mới bên cạnh. Sau này, McDonald's sử dụng trực thăng để phân tích các mô hình phát triển khu vực nhằm tìm ra những mảnh đất rẻ nằm dọc đường cao tốc và những con đường nằm ở trung tâm ngoại ô tương lai. Trong thập niên 1980, chuỗi nhà hàng này trở thành một trong những khách hàng lớn nhất của những nhà cung cấp ảnh vệ tinh thương mại, sử dụng nó để dự đoán các khu đô thị mới. Sau này, McDonald's phát triển một phần mềm máy tính có tên Quintillion (Mười lữ thừa ba mươi) cho phép tự động hóa quá trình lựa chọn địa điểm bằng cách kết hợp hình ảnh vệ tinh với các bản đồ chi tiết, thông tin dân số, các bức vẽ CAD và thông tin kinh doanh từ các cửa hàng sẵn có. “Hệ thống thông tin địa lý” dạng Quintillion hiện được các chuỗi nhà hàng đồ ăn nhanh và những nhà bán lẻ khác thường xuyên sử dụng như những công cụ lựa chọn địa điểm. Theo một ấn phẩm marketing, phần mềm do McDonald's phát triển cho phép doanh nhân <http://tiengluu.hoan.org> dò xét

khách hàng bằng thiết bị từng được sử dụng trong Chiến tranh lạnh.”

Tập đoàn McDonald's coi Colorado Springs là nơi thử nghiệm các loại hình công nghệ nhà hàng, các phần mềm và máy móc được thiết kế để cắt giảm chi phí lao động và phục vụ đồ ăn nhanh nhanh hơn. Steve Bigari, người sở hữu năm nhà hàng McDonald's giới thiệu với tôi những chiếc máy mới ở nhà hàng của ông trên đại lộ Hiến pháp. Đó là một nhà hàng McDonald's hình tròn và có dáng dấp hậu hiện đại, nằm bên rìa đông của thành phố. Làn đường dành cho khách lái xe có các bộ cảm ứng tự động lắp dưới lớp nhựa đường để theo dõi khách hàng. Những chiếc máy đồ uống tự động lựa chọn loại cốc phù hợp, đổ đá vào và sau đó đổ nước soda. Một chiếc máy chạy bằng CO2 nén đưa lại cho khách hàng những lượng sốt cà chua và mù tạc đồng nhất. Một chiếc máy hiện đại khác đổ khoai tây đông lạnh từ thùng nhựa màu trắng xuống rổ lưới sắt để rán, hạ thấp những chiếc rổ xuống dầu rán nóng, nâng chúng lên sau vài phút và lắc nhẹ, đặt lại vào dầu rán cho đến khi khoai tây được rán chín, rồi đổ khoai tây bên dưới những chiếc đèn nóng. Lúc này khoai tây đã giòn và sẵn sàng cho khách sử dụng. Màn hình TV trong nhà bếp ngay tức khắc hiện lên yêu cầu của khách hàng. Và một phần mềm máy tính cao cấp điều khiển cả nhà bếp, giao nhiệm vụ cho các công nhân để tạo ra hiệu quả cao nhất và dự báo những đơn đặt hàng tiếp theo trên cơ sở lượng khách hàng hiện tại. <http://tieulun.hopto.org>

Bigari rất lịch sự, tốt bụng, say mê công việc và tự hào về những thiết bị mới này. Ông cho biết phần mềm mới giúp đem triết lý sản xuất “vừa đúng lúc” của các nhà máy sản xuất ô tô Nhật Bản tới ngành công nghiệp đồ ăn nhanh, một triết lý đã được McDonald’s đổi tên thành Dành riêng cho bạn. Khi ông giới thiệu từng thiết bị mới – gồm bảng thực đơn cầm tay không dây sử dụng sóng radio để truyền đơn đặt hàng – một nhóm công nhân xây dựng phía bên kia đường đang hoàn thành công đoạn cuối của một khu đô thị mới có tên Đổi Hiến pháp. Những đường phố có tên gọi đầy tính yêu nước và trại chăn nuôi gia súc cuối đường đang được rao bán.

Lượt khách

Thứ Bảy hàng tuần, Elisa Zamot thức dậy lúc 5 giờ 15 sáng. Đó là một cố gắng lớn, cô còn rất mơ màng khi bước vào phòng tắm. Hai em gái của cô, Cookie và Sabrina còn say giấc nồng trên giường. 5h30, Elisa tắm xong, chải đầu và mặc đồng phục McDonald’s. Cô mới 16 tuổi, mắt sáng, da màu ôliu, xinh xắn và sẵn sàng cho một ngày làm việc mới. Mẹ Elisa thường lái xe chở cô tới nhà hàng cách nhà khoảng nửa dặm, nhưng thỉnh thoảng Elisa đi bộ và phải rời nhà trước khi mặt trời mọc. Ngôi nhà đơn sơ của gia đình cô nằm sau con đường cao tốc bận rộn phía nam Colorado Springs, trong một khu nhà dành cho tầng lớp lao động nghèo. Hàng ngày, tiếng ồn giao thông và tiếng xe chạy ngang qua luôn vọng vào nhà cô. Nhưng khi cô đi

làm, trời vẫn còn tối, đèn trong những ngôi nhà nhỏ dọc đường còn tắt và đường phố vẫn còn rất im ắng.

Khi Elisa tới McDonald's, thông thường vị quản lý sẽ mở cửa cho cô vào. Thỉnh thoảng, lúc cô đến cặp vợ chồng người nhân viên lau dọn mới đã hoàn thành công việc của họ. Khi đó, thường chỉ có Elisa và vị quản lý trong nhà hàng, bãi đỗ xe còn trống không. Trong vòng một tiếng, hai người chuẩn bị xong mọi thứ. Họ bật lò nướng lên, đi xuống tầng hầm, lấy đồ ăn và dụng cụ làm việc cho ca sáng. Họ lấy cốc giấy, giấy gói, hộp các-tông và gói gia vị, mở phòng lạnh và lấy thịt hun khói đông lạnh, bánh kẹp đông lạnh và bánh cuốn vị quế đông lạnh. Họ lấy ra bánh khoai tây đông lạnh, bánh quy đông lạnh và bánh McMuffin đông lạnh ra. Họ lấy hộp đựng hỗn hợp trứng đánh và hộp hợp nước cam, mang thức ăn lên tầng trên và bắt đầu nấu nướng trước khi vị khách đầu tiên xuất hiện. Họ rã đông một số thức ăn trong lò vi sóng và đặt một số món khác lên lò nướng. Họ đặt thức ăn chín vào những ngăn đựng đặc biệt để giữ nóng.

Nhà hàng chính thức mở cửa lúc 7 giờ và trong vòng 1 tiếng sau đó, Elisa và vị quản lý cùng trực chiến, giải quyết tất cả các yêu cầu của khách hàng. Khi nhà hàng bắt đầu đông khách hơn, các nhân viên khác sẽ đến. Elisa đứng tại quầy thu ngân, cô nhận yêu cầu gọi món và mang đồ ăn cho khách hàng từ bữa sáng tới bữa trưa. Khi đi bộ về nhà, sau bảy tiếng đứng ở quầy thu ngân, chân cô bắt đầu đau và cô gần như kiệt sức. Cô bước vào cửa trước, <http://thaiminhxuong.net>

sofa trong phòng khách và bật ti vi. Sáng hôm sau, cô thức dậy lúc 5 giờ 15 và lại bắt đầu lịch trình tương tự.

Dọc theo đại lộ Academy, trên đường South Nevada, Circle Drive và Woodman Road, những thiếu niên như Elisa điều hành các nhà hàng đồ ăn nhanh của Colorado Springs. Các nhà bếp đồ ăn nhanh giống như một cảnh trong phim *Bugsy Malone*, trong đó tất cả các diễn viên đều là trẻ con giả vờ làm người lớn. Không một ngành công nghiệp nào ở nước Mỹ lại có số trẻ em vị thành niên tham gia nhiều như vậy. Khoảng hai phần ba số công nhân đồ ăn nhanh của nước Mỹ có độ tuổi dưới 20. Các nhân viên tuổi thiếu niên mở cửa hàng đồ ăn nhanh vào buổi sáng, đóng cửa vào buổi tối và đứng quầy suốt cả ngày. Thậm chí, một số nhà quản lý và trợ lý quản lý cũng chưa đến 20 tuổi. Không giống như bộ môn thể dục dụng cụ Olympic – một hoạt động thiếu niên thực hiện tốt hơn người trưởng thành – công việc trong nhà hàng đồ ăn nhanh không đòi hỏi kỹ năng nào của người trẻ tuổi. Thay vì dựa vào lực lượng lao động ổn định, được đào tạo tốt và được trả lương cao, ngành công nghiệp đồ ăn nhanh tìm kiếm những người lao động bán thời gian, ít kỹ năng và sẵn sàng chấp nhận mức lương thấp. Thanh thiếu niên là ứng cử viên hoàn hảo cho những công việc này, không phải chỉ vì thuê họ rẻ hơn thuê người trưởng thành, mà còn vì quản lý những thanh thiếu niên thiếu kinh nghiệm này cũng dễ dàng hơn.

Thói quen thuê lao động trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh có xuất xứ từ các hệ thống <http://tietructiep.com> này chuyên lắp ráp của

các nhà sản xuất Mỹ đầu thế kỷ XX. Nhà nghiên cứu lịch sử kinh doanh Alfred D. Chandler lập luận rằng “sản lượng” cao là khía cạnh quan trọng nhất trong hệ thống sản xuất hàng loạt. Sản lượng của một nhà máy do tốc độ và khối lượng sản xuất quyết định và theo Chandler, đây là thước đo quan trọng hơn rất nhiều so với số lượng công nhân hay giá trị máy móc. Với công nghệ cải tiến và tổ chức sản xuất hợp lý, một số lượng nhỏ công nhân có thể sản xuất một lượng lớn hàng hóa với chi phí thấp. Sản lượng đồng nghĩa với việc tăng tốc độ lắp ráp, làm nhanh hơn để tạo ra nhiều sản phẩm hơn.

Mặc dù anh em nhà McDonald chưa bao giờ nghe đến thuật ngữ “sản lượng” hay nghiên cứu “quản lý khoa học”, nhưng họ nắm bắt được nguyên tắc cơ bản này và áp dụng chúng trong Hệ thống phục vụ nhanh. Mô hình điều hành nhà hàng do họ phát triển đã được sử dụng rộng rãi và cải tiến trong nửa thế kỷ qua. Tinh thần của dây chuyền lắp ráp vẫn là cốt lõi của hệ thống này. Những ám ảnh về sản lượng của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đã thay đổi cách làm việc của hàng triệu người Mỹ, biến các nhà bếp thương mại thành những nhà máy nhỏ và các món ăn quen thuộc thành những món hàng chế biến.

Tại các nhà hàng Burger King, những viên bột bánh hamburger đông lạnh được đặt trên một băng chuyền và được nướng chín trong 90 giây. Các lò nướng ở Pizza Hut và Domino's cũng sử dụng băng chuyền để đảm bảo thời gian nấu theo tiêu chuẩn. Lò nướng ở McDonald's trông

giống máy giặt khô thương mại, với tấm sắt lớn quay lên xuống và nướng bánh hamburger hai mặt cùng một lúc. Bánh burger, thịt gà, khoai tây và bánh bột vòng còn ở dạng đông lạnh khi tới nhà hàng McDonald's. Kem nước và soda được pha chế từ si-rô. Tại các nhà hàng Taco Bell, thức ăn được “lắp ráp” chứ không phải được nấu. Món guacamole (thành phần chính là quả bơ dầm) không phải do các nhân viên trong bếp làm; món này được chế biến tại một nhà máy ở Michoacan, Mehico, rồi để đông lạnh và chuyển lên phía bắc. Thịt trong món taco cũng là thịt đông lạnh, được chế biến sẵn và đóng gói trong các túi nhựa hút chân không. Đỗ hạt đã được hút ẩm. Quá trình nấu rất đơn giản. Một nhân viên Taco Bell cho biết: “Tất cả chỉ là đổ thêm nước. Chỉ cần đổ thêm nước nóng”.

Dù Richard và Mac McDonald đã có công đưa quá trình phân công lao động vào ngành kinh doanh nhà hàng, chính một giám đốc điều hành của McDonald's là Fred Turner mới là người tạo ra hệ thống sản xuất tinh vi và tỉ mỉ tới từng chi tiết. Năm 1958, Turner soạn một bản hướng dẫn đào tạo và hoạt động cho công ty dài 75 trang, chi tiết hóa gần như tất cả mọi công việc. Hamburgers phải luôn được đặt trên lò nướng theo sáu hàng đều đặn; khoai tây chiên phải có độ dày chính xác là 0,7 cm. Cuốn hướng dẫn hoạt động của McDonald's ngày nay dày gấp mười lần và nặng khoảng 1,8 kg. Được biết đến trong nội bộ công ty như một cuốn “Kinh thánh”, cuốn sách chứa đựng những hướng dẫn chi tiết về cách sử dụng trang thiết bị, hình thức

của từng hạng mục trong thực đơn và cách nhân viên chào đón khách hàng. Những người điều hành không tuân thủ quy tắc này có thể mất quyền sử dụng thương hiệu. Các hướng dẫn nấu nướng không chỉ được in trong sách hướng dẫn mà còn được đưa vào thiết kế máy móc. Một nhà bếp McDonald's có rất nhiều chiếc còi và đèn nháy báo hiệu cho nhân viên những việc cần làm.

Ở quầy tính tiền, hệ thống tính tiền đã được vi tính hóa đưa ra những mệnh lệnh riêng. Khi một yêu cầu gọi món được thực hiện, các nút máy sẽ sáng lên và gợi ý các hạng mục thực đơn khác đi kèm. Nhân viên quầy tính tiền được hướng dẫn tăng cỡ suất ăn bằng cách giới thiệu các món khuyến mại đặc biệt, gợi ý đồ tráng miệng và chỉ ra logic tài chính của việc mua một suất đồ uống cỡ lớn hơn. Họ được hướng dẫn phải nhiệt tình và thân thiện khi làm việc này. Một cuốn hướng dẫn đào tạo của Burger King gợi ý: “Cười khi chào khách hàng và tạo ấn tượng tốt ban đầu. Thể hiện cho họ thấy bạn **RẤT VUI KHI GẶP HỌ**. Giao tiếp bằng mắt với lời chào vui vẻ”.

Sự tổ chức chặt chẽ tại các nhà hàng đồ ăn nhanh giúp tạo ra các sản phẩm chuẩn hóa. Quá trình này cũng giúp tăng sản lượng và cũng đem lại cho các công ty đồ ăn nhanh quyền lực lớn đối với nhân viên của họ. Nhà xã hội học Robin Leidner nhận xét: “Khi nhà quản lý quyết định chi tiết cách thực hiện công việc... và có thể áp đặt quy tắc riêng của họ về tiến độ, sản phẩm, chất lượng và kỹ thuật, họ ngày càng có thể thay đổi nhân viên **một cách dễ dàng**”.

Việc quản lý không còn lệ thuộc vào tài năng hay kỹ năng của nhân viên – tất cả những điều này đã được đưa vào hệ thống điều hành và máy móc. Công việc đã được “giảm thiểu kỹ năng” giúp dễ dàng tìm được nhân công rẻ. Nhu cầu giữ chân một nhân viên cụ thể nào đó đã được giảm thiểu do việc tìm người thay thế đã trở nên dễ dàng.

Thanh thiếu niên đã trở thành lực lượng lao động chủ yếu trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh. Tốc độ tăng trưởng mạnh của ngành này trùng hợp với sự bùng nổ dân số trong độ tuổi đó. Trên nhiều khía cạnh, thanh thiếu niên là những ứng cử viên lý tưởng cho những công việc lương thấp. Vì hầu hết thanh thiếu niên vẫn ở nhà với bố mẹ, họ có thể chấp nhận một mức lương thấp và hầu như không có nhà tuyển dụng nào khác chấp nhận mức kỹ năng hạn chế của họ. Công việc tại một nhà hàng đồ ăn nhanh trở thành dấu mốc quan trọng cho thiếu niên Mỹ – họ cũng nhanh chóng rời bỏ công việc đầu tiên này để làm những việc khác tốt hơn. Những điều khoản tuyển dụng linh hoạt của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh cũng có sức hấp dẫn đối với các bà nội trợ cần thêm thu nhập. Khi số thanh niên thời kỳ bùng nổ dân số giảm đi, các chuỗi đồ ăn nhanh bắt đầu thuê công nhân giá rẻ: dân nhập cư mới, người già và người tàn tật.

Tiếng Anh hiện là ngôn ngữ thứ hai của ít nhất một phần sáu số nhân viên nhà hàng trên toàn nước Mỹ và khoảng một phần ba số người thuộc nhóm này không hề nói tiếng Anh. Tỷ lệ nhân viên nhà hàng đồ ăn nhanh

không biết nói tiếng Anh thậm chí còn cao hơn. Nhiều người chỉ biết tên các hạng mục trong thực đơn; họ nói thứ “tiếng Anh McDonald’s”.

Ngành công nghiệp đồ ăn nhanh hiện đang thuê những thành viên thiết thòi nhất trong xã hội Mỹ. Họ thường chỉ dạy những kỹ năng làm việc căn bản – như đi làm đúng giờ – cho những người hầu như không biết đọc, những người có cuộc sống đầy bất trắc hoặc bị đẩy ra khỏi dòng chảy xã hội. Nhiều chủ nhà hàng nhượng quyền sử dụng thương hiệu thật sự quan tâm đến cuộc sống của nhân viên họ. Những quan điểm của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh về những vấn đề liên quan đến đào tạo nhân viên, mức lương tối thiểu, công đoàn và lương ngoài giờ cho thấy động cơ của họ trong việc thuê thanh thiếu niên, người nghèo và người tàn tật không hề mang tính nhân đạo.

Vuốt ve

Tại cuộc hội thảo năm 1999 về thiết bị phục vụ ăn uống, các nhà điều hành hàng đầu nước Mỹ thuộc Burger King, McDonald’s và Tricon Global Restaurants, Inc. (tập đoàn sở hữu Taco Bell, Pizza Hut và KFC) đều là thành viên nhóm thảo luận về sự thiếu hụt lao động, đào tạo nhân viên, vi tính hóa và công nghệ nhà bếp mới nhất. Ba tập đoàn này hiện đang thuê khoảng 3,7 triệu nhân viên trên toàn thế giới, điều hành khoảng 60.000 nhà hàng và cứ hai giờ lại mở thêm một nhà hàng đồ ăn nhanh mới. Trong buổi gặp mặt tối hôm trước đó, các nhà điều

hành này đã gạt đi cuộc cạnh tranh căng thẳng để giành khách hàng và nhận ra rằng trong các vấn đề về lao động, họ hoàn toàn đồng thuận với nhau. Dave Brewer, phó chủ tịch phụ trách kỹ thuật của KFC giải thích: “Chúng tôi rút ra kết luận là chúng tôi ủng hộ lẫn nhau. Chúng tôi hợp thành một nhóm để hỗ trợ ngành công nghiệp này.” Một trong những mục tiêu chung quan trọng là tái thiết kế các thiết bị nhà bếp để giảm chi phí đào tạo nhân viên. Jerry Sus, kỹ sư hệ thống thiết bị hàng đầu của McDonald’s đề xuất: “Thiết bị phải dễ sử dụng, phải làm sao để làm đúng công việc còn dễ hơn cả làm sai. Thiết bị càng dễ sử dụng, chúng ta càng không phải đào tạo nhân viên”. John Reckert – giám đốc hoạt động chiến lược kiêm phụ trách nghiên cứu và phát triển tại Burger King – cảm thấy lạc quan về những lợi ích do công nghệ mới đem lại cho ngành công nghiệp này. Reckert nói: “Chúng ta có thể phát triển những thiết bị chỉ hoạt động theo một cách. Ngày nay, các nhân viên có thể lợi dụng sản phẩm của chúng ta, làm rối loạn cả quá trình sản xuất theo rất nhiều cách... Nếu thiết bị chỉ cho phép một quá trình thực hiện duy nhất, chúng ta hầu như không phải đào tạo gì”. Một thành viên nhóm thảo luận khác gợi ý, thay vì đưa ra những văn bản hướng dẫn cho nhân viên, hãy dựa vào ảnh chụp các hạng mục thực đơn và “nếu có hướng dẫn, hãy viết hướng dẫn thật đơn giản, viết cho học sinh lớp 5 và viết bằng tiếng Tây Ban Nha, tiếng Anh.” Tất cả các nhà điều hành đều nhất trí rằng <http://khong-dao-tao.com> là lý

tưởng của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh, mặc dù có thể không bao giờ đạt được điều này.

Trong khi lãng phí chi những khoản tiền lớn cho nghiên cứu và công nghệ nhằm loại bỏ quá trình đào tạo nhân viên, các chuỗi đồ ăn nhanh đã nhận hàng trăm triệu đô-la trợ cấp của chính phủ để “đào tạo” nhân viên của mình. Thông qua những chương trình liên bang như Hỗ trợ thuế cho những công việc mục tiêu và Hỗ trợ thuế Cơ hội việc làm, trong nhiều năm qua, các chuỗi nhà hàng này đã nhận các khoản hỗ trợ thuế lên tới 2.400 đô-la cho một công nhân thu nhập thấp mà họ thuê. Năm 1996, một cuộc điều tra của Bộ Lao động Mỹ kết luận rằng trong mọi trường hợp, 92% số công nhân này vẫn sẽ được những công ty này thuê – và rằng công việc mới của họ chỉ là việc bán thời gian, hầu như không được đào tạo và không kèm theo phúc lợi. Mục đích các chương trình tài trợ của liên bang là thưởng cho những công ty Mỹ đào tạo việc làm cho người nghèo.

Những cố gắng chấm dứt chương trình tài trợ liên bang bị Hội đồng Quốc gia Chuỗi Các nhà hàng và đồng minh của họ kịch liệt phản đối. Chương trình Hỗ trợ thuế Cơ hội việc làm được gia hạn vào năm 1996. Chương trình này cung cấp tới 385 triệu đô-la tiền tài trợ trong năm tiếp theo. Các nhà hàng đồ ăn nhanh chỉ cần thuê một nhân viên trong vòng bốn trăm giờ để nhận được tiền hỗ trợ của liên bang – sau đó, họ có thể nhận được nhiều hơn ngay khi nhân viên đó nghỉ việc và được thay thế. Trên thực tế, chính những người nộp thuế tại Mỹ là những người tài trợ cho tỷ suất

thay đổi nhân công cao của ngành công nghiệp này, cung cấp cho họ những khoản miễn trừ thuế đối với những công nhân chỉ được thuê trong vài tháng và không được đào tạo. Một tổ chức vỏ bọc của ngành này được lập ra để bảo vệ những chương trình hỗ trợ của chính phủ. Tổ chức này có tên là “Ủy ban Cơ hội việc làm”. Bill Signer, nhà vận động hành lang chính của tổ chức, phát biểu với tờ Houston Chronicle rằng không có gì sai trái trong việc sử dụng hỗ trợ của chính phủ liên bang để tạo ra những công việc ngắn hạn, lương thấp và đòi hỏi kỹ năng thấp cho người nghèo. Để biện minh cho việc giảm thiểu tối đa đào tạo cho nhân viên, Signer nói: “Họ phải bỏ trước khi họ có thể đi”.

Những công nhân phải học bỏ trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh là nhóm công nhân có mức lương thấp nhất nước Mỹ. Toàn nước Mỹ có khoảng 1 triệu công nhân làm việc trong nông trại và khoảng 3,5 triệu người làm việc trong ngành đồ ăn nhanh. Mặc dù hái dâu khó hơn chuẩn bị một chiếc hamburger, nhưng cả hai công việc này đều do những người trẻ tuổi, không có kỹ năng và sẵn sàng làm việc nhiều giờ với mức lương thấp đảm nhiệm. Hơn nữa, tỷ suất thay đổi nhân công của cả hai công việc này đều nằm trong mức cao nhất nền kinh tế Mỹ. Tỷ suất thay đổi nhân công của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh hiện ở khoảng 300 - 400%. Trung bình, một công nhân ngành đồ ăn nhanh chỉ làm việc trong vòng ba đến bốn tháng.

Tỷ lệ nhân công nhận lương tối thiểu trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh cao hơn bất kỳ ngành công

nghiệp nào khác ở Mỹ. Vì vậy, mức lương tối thiểu thấp từ lâu đã là một yếu tố thiết yếu trong kế hoạch kinh doanh của ngành đồ ăn nhanh. Từ năm 1968 đến 1990, trong giai đoạn các chuỗi nhà hàng đồ ăn nhanh phát triển với tốc độ nhanh nhất, giá trị thực của mức lương tối thiểu Mỹ giảm gần 40%. Cuối thập kỷ 1990, giá trị thực của mức lương tối thiểu Mỹ vẫn thấp hơn 27% so với cuối thập niên 1960. Tuy nhiên, Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia (NRA) kịch liệt phản đối mọi kế hoạch tăng lương tối thiểu ở cấp liên bang, cấp bang hoặc cấp địa phương. Khoảng 60 công ty dịch vụ ăn uống lớn – bao gồm Jack in the Box, Wendy's, Chevy's và Red Lobster – đã ủng hộ đạo luật của quốc hội loại bỏ mức lương tối thiểu bằng cách cho phép các bang không thực hiện mức lương này. Pete Meersman, chủ tịch Hiệp hội Nhà hàng Colorado, ủng hộ việc lập chương trình công nhân liên bang cho phép “nhập khẩu” công nhân dịch vụ ăn uống giá rẻ từ nước ngoài.

Ba thập kỷ qua, trong khi giá trị thực của tiền công trả cho nhân viên nhà hàng giảm đi thì thu nhập của các nhà điều hành công ty lại tăng lên đáng kể. Theo một khảo sát năm 1997 trên tờ *Nation's Restaurant News*, mức thưởng trung bình cho các nhà điều hành tập đoàn là 131.000 đô-la, tăng 20% so với năm trước đó. Việc tăng mức lương tối thiểu liên bang lên 1 đô-la sẽ góp phần tăng hai xu vào chi phí của một chiếc hamburger.

Năm 1938, thời kỳ đỉnh điểm của cuộc Đại Suy thoái, Quốc hội thông qua luật nhằm hạn chế nhà tuyển dụng

khai thác những công nhân dễ gặp rủi ro nhất nước Mỹ. Đạo luật Tiêu chuẩn lao động bình đẳng quy định mức lương tối thiểu cấp liên bang đầu tiên. Đạo luật này cũng áp đặt những giới hạn về lao động trẻ em. Đạo luật này quy định nhân viên làm việc hơn 40 giờ một tuần phải được trả lương làm thêm giờ cho mỗi giờ làm thêm. Mức lương làm thêm giờ được quy định tối thiểu là gấp rưỡi mức lương bình thường.

Hiện nay, rất ít nhân viên trong ngành đồ ăn nhanh đủ tiêu chuẩn nhận lương làm quá giờ – và số người nhận lương quá giờ trên thực tế còn ít hơn. Khoảng 90% công nhân ngành đồ ăn nhanh của nước Mỹ nhận lương theo giờ, không có phúc lợi và chỉ đi làm khi được yêu cầu. Nhân viên được thuê “theo ý thích” của người tuyển dụng. Nếu nhà hàng bận rộn, họ được giữ lại lâu hơn. Nếu vắng khách, họ được cho về nhà sớm hơn. Các nhà quản lý cố gắng đảm bảo rằng mỗi nhân viên làm việc ít hơn 40 giờ một tuần để tránh phải trả tiền làm thêm giờ cho họ. Một nhà hàng McDonald’s hoặc Burger King trung bình có khoảng 50 nhân viên. Họ làm việc trung bình 30 giờ một tuần. Bằng việc thuê đồng thời nhiều nhân viên cho mỗi nhà hàng, cho họ về nhà càng sớm càng tốt và chỉ thuê ít hơn 40 giờ một tuần nếu có thể, các chuỗi nhà hàng giữ được chi phí lao động ở mức thấp nhất.

Một số lượng nhỏ nhân viên đồ ăn nhanh được trả lương ổn định. Một nhà hàng đồ ăn nhanh với 50 nhân viên có khoảng bốn hoặc năm quản lý và trợ lý quản lý. Họ

kiếm được khoảng 23.000 đô-la một năm và thường nhận được hỗ trợ y tế và một vài hình thức thưởng hoặc chia lợi nhuận khác. Họ có cơ hội thăng tiến trong công ty. Nhưng họ cũng làm việc nhiều giờ mà không có tiền làm ngoài giờ – 50, 60 hoặc 70 giờ một tuần. Tỷ lệ thay đổi nhân công ở vị trí trợ lý quản lý đặc biệt cao. Công việc này có ít cơ hội quyết định độc lập. Các chương trình máy tính, sách hướng dẫn đào tạo và máy móc trong nhà bếp quyết định hầu hết mọi công việc cần thiết.

Các nhà quản lý ngành đồ ăn nhanh có quyền thuê, sa thải và xếp lịch làm việc cho nhân viên. Họ dành phần lớn thời gian để khích lệ nhân viên. Trong điều kiện thiếu mức lương tốt và công việc ổn định, các chuỗi nhà hàng đồ ăn nhanh tìm cách tuyên truyền “tinh thần nhóm” trong nhân viên trẻ tuổi của họ. Họ làm cho những nhân viên làm việc không chăm chỉ, đến muộn hoặc không chịu làm thêm giờ cảm thấy như mình đang gây khó khăn cho người khác và gây thất vọng cho bạn bè, đồng nghiệp của họ. Trong nhiều năm, tập đoàn McDonald's đào tạo các nhà quản lý của họ về “phân tích giao tiếp”, một tập hợp các kỹ thuật tâm lý phổ biến trong cuốn sách *I'm OK – You're OK* (Tôi khỏe – Anh cũng khỏe - 1969). Một trong những kỹ thuật này được gọi là “vuốt ve” – hình thức khuyến khích, khen ngợi và công nhận mà nhiều thiếu niên không có được tại gia đình họ. “Vuốt ve” khiến nhân viên cảm thấy những đóng góp của họ được đánh giá cao. Và kỹ thuật này “rẻ” hơn nhiều so với việc tăng lương hoặc trả tiền làm ngoài giờ.

Các chuỗi đồ ăn nhanh thường thưởng cho các nhà quản lý khi họ giữ được chi phí lao động ở mức thấp. Thực tế này thường dẫn tới các hình thức lạm dụng. Năm 1997, một ban bồi thẩm ở bang Washington phát hiện ra rằng Taco Bell thường xuyên dụ dỗ nhân viên của họ tình nguyện làm việc thêm giờ để tránh trả tiền làm ngoài giờ. Tiền thưởng của các quản lý nhà hàng Taco Bell phụ thuộc vào thành công của họ trong việc cắt giảm chi phí lao động. Các nhà quản lý đã nghĩ ra những cách thức đầy sáng tạo để làm việc này. Nhân viên bị buộc phải chờ cho đến khi nhà hàng đông khách mới chính thức bắt đầu ca làm việc của mình. Họ bị buộc phải làm việc không công khi ca làm của họ đã kết thúc, phải lau dọn nhà hàng ngoài giờ làm việc. Và thỉnh thoảng, họ được “đền bù” bằng đồ ăn chứ không phải bằng tiền công. Hầu hết những nhân viên này là thanh thiếu niên và người nhập cư mới. Trước giai đoạn tuyên án của vụ kiện Washington, hai bên đã đạt được một thỏa thuận; Taco Bell đồng ý trả hàng triệu đô-la tiền lương truy lĩnh cho nhân viên nhưng không thừa nhận sai trái. Có tới 16.000 nhân viên cũ và nhân viên hiện tại bị công ty này nợ tiền. Một nhân viên, học sinh cấp ba bỏ học giữa chừng có tên Regina Jones, thường xuyên làm việc 70 đến 80 giờ một tuần nhưng chỉ được trả tiền công cho 40 giờ. Năm 2001, Taco Bell thu xếp một vụ kiện tập thể ở California, đồng ý trả 9 triệu đô-la tiền lương vượt giờ truy lĩnh và một tòa án ở Oregon phát hiện ra rằng các nhà quản lý của Taco Bell đã làm giả bảng tính giờ của hàng nghìn nhân viên để nhận tiền thưởng.

Kiểm tra sự đối trá

Sau khi làm việc tại các nhà hàng Burger King trong một năm, nhà xã hội học Ester Reiter kết luận rằng phẩm chất được đánh giá cao nhất ở các nhân viên nhà hàng đồ ăn nhanh là “phục tùng”. Trong các ngành công nghiệp sản xuất hàng loạt theo kiểu dây chuyền lắp ráp khác, công đoàn công ty thường giúp công nhân có được mức lương cao hơn, một quy trình chính thức giải quyết các bức xúc và có được tiếng nói trong việc quyết định cách làm việc. Tỷ suất thay đổi nhân công trong các nhà hàng đồ ăn nhanh, tính chất bán thời gian của công việc và địa vị xã hội thấp của nhân viên nhà hàng khiến việc tổ chức công nhân trở nên khó khăn hơn. Và các chuỗi nhà hàng đồ ăn nhanh cũng đấu tranh chống lại công đoàn mãnh liệt như cách họ đấu tranh chống lại việc tăng mức lương tối thiểu.

Tập đoàn McDonald's khẳng định rằng các nhà điều hành nhà hàng của họ tuân thủ các chỉ dẫn về nấu nướng, mua bán, thiết kế nhà hàng và vô số các chi tiết khác. Các thông số kỹ thuật của công ty chi tiết hóa mọi thứ kể từ kích cỡ của miếng dưa muối đến chu vi của cốc giấy. Tuy nhiên, công ty này lại đặc biệt im lặng và thả lỏng kiểm soát về mức tiền công. Chính sách này cho phép các nhà điều hành nhà hàng tự quy định mức tiền công tùy theo thị trường lao động địa phương – và từ bỏ mọi trách nhiệm chính thức của tập đoàn McDonald's đối với gần ba phần tư lực lượng lao động của công ty. Việc McDonald's phi tập trung hóa quá trình thuê nhân công <http://tupung.com> các nỗ

lực tổ chức công nhân của công ty. Nhưng bất cứ khi nào một công đoàn nhận được sự ủng hộ của một nhà hàng nào đó, tập đoàn McDonald's bỗng tỏ ra đặc biệt quan tâm đến đời sống tình cảm và tài chính của công nhân tại đây.

Cuối thập niên 1960, đầu 1970, công nhân McDonald's trên toàn nước Mỹ đã cố gắng tham gia công đoàn. Để đối phó, công ty đã phát triển các phương pháp tinh vi nhằm hạn chế sự thâm nhập của công đoàn vào các nhà hàng của họ. Một "nhóm cơ động" gồm các nhà quản lý có kinh nghiệm và các Giám đốc điều hành tập đoàn được gửi tới một nhà hàng ngay khi có nghi ngờ về hoạt động của công đoàn. Các buổi "gặp gỡ" không chính thức được thực hiện với những nhân viên có biểu hiện bất đồng. Các nhân viên này được khuyến khích chia sẻ cảm xúc của họ. Họ được tặng bốc và vuốt ve. Và quan trọng hơn, họ được khích lệ chia sẻ thông tin về các kế hoạch của công đoàn và tên tuổi của những người tham gia công đoàn. Nếu các buổi gặp gỡ này không thu được đầy đủ thông tin, chiến thuật vuốt ve sẽ được thay thế bởi một phương pháp trực tiếp hơn.

Năm 1973, trong một trào lưu tổ chức công đoàn mạnh mẽ tại San Francisco, một nhóm nhân viên trẻ của McDonald's lên tiếng rằng quản lý của họ buộc họ phải tham gia kiểm tra phát hiện nói dối, chất vấn họ về các hoạt động công đoàn và đe dọa sa thải nếu họ từ chối trả lời. Các phát ngôn viên của McDonald's thừa nhận rằng các cuộc kiểm tra phát hiện nói dối đã được tiến hành, nhưng chối bỏ mọi sự ép buộc. Bryan Seale, [hủy viên công đoàn](#) San

Francisco, đã nghiên cứu kỹ lưỡng các đơn xin việc cũ của McDonald's và tìm thấy một đoạn chữ mang nhiều thông tin được in nhỏ ở gần cuối trang. Đoạn này viết rằng những nhân viên không đăng ký tham dự kiểm tra nếu bị phát hiện nói dối có thể bị sa thải. Vị ủy viên công đoàn này yêu cầu McDonald's chấm dứt quy định đó vì nó vi phạm luật của bang. Ông cũng đề nghị công ty dừng nhận tiền boa tại các nhà hàng, vì khách hàng đang hiểu lầm rằng nhân viên sẽ được nhận số tiền boa đó.

Trào lưu công đoàn ở San Francisco cũng như các nỗ lực thành lập công đoàn khác tại McDonald's đều thất bại – trừ một ngoại lệ. Năm 1971, công nhân của McDonald's tại thành phố Mason, Iowa đã bỏ phiếu tham gia liên đoàn Công nhân Thực phẩm và Thương mại. Công đoàn này chỉ hoạt động trong bốn năm. Tập đoàn McDonald's không còn yêu cầu nhân viên tham gia kiểm tra phát hiện nói dối và khuyên các nhà hàng thành viên chấp hành luật lao động địa phương. Tuy nhiên, các nhà điều hành cấp cao của McDonald's vẫn đi lại giữa Oak Brook, Illinois và các địa điểm nghi ngờ có công đoàn, thậm chí tại cả các nhà hàng ở nước ngoài. Các cuộc gặp gỡ không chính thức và các luật sư là những công cụ hữu ích cho việc chấm dứt các tranh chấp lao động. Những hướng dẫn từ công ty đã giúp các nhà hàng thành viên của McDonald's đánh bại hàng trăm kế hoạch thành lập công đoàn.

Bất chấp hơn ba thập kỷ thất bại, đôi khi vẫn có một nhóm thanh thiếu niên cố gắng thành lập công đoàn

ở McDonald's. Tháng 2 năm 1997, nhân viên ở một nhà hàng McDonald's tại St. Hubert, ngoại ô Montreal, đăng ký gia nhập công đoàn Những người lái xe tải. Hơn ba phần tư nhân viên ký vào thẻ công đoàn, hy vọng thành lập công đoàn McDonald's duy nhất ở Bắc Mỹ. Hai nhà điều hành nhà hàng Tom và Mike Cappelli đã thuê 50 luật sư – tương đương với gần một luật sư trên bốn nhân viên nhà hàng – và nộp một loạt đề nghị pháp lý nhằm ngăn cản quá trình chính thức hóa công đoàn. Các nhà lãnh đạo công đoàn cho rằng mọi trì hoãn đều có lợi cho McDonald's vì quá trình thay đổi nhân viên trong nhà hàng sẽ cho phép Tom và Mike Cappelli thuê những nhân viên chống công đoàn. Sau một năm tranh chấp, đa số công nhân McDonald's vẫn ủng hộ Những người lái xe tải. Ủy viên lao động Quebec đã xếp lịch cho buổi điều trần cuối cùng để cấp phép cho công đoàn ngày 10 tháng 3 năm 1998.

Ngày 12 tháng 2, Tom và Mike Cappelli đóng cửa McDonald's tại St. Hubert, chỉ vài tuần trước khi công đoàn được cấp phép. Nhân viên được thông báo vào ngày thứ Năm và hôm sau – thứ Sáu ngày 13, nhà hàng McDonald's đóng cửa vĩnh viễn. Các lãnh đạo công đoàn địa phương cảm thấy bị xúc phạm. Clement Godbout, lãnh đạo Liên hiệp công đoàn Quebec, buộc tội tập đoàn McDonald's về việc đóng cửa nhà hàng để ra cảnh báo với những nhân viên khác của họ ở Canada. Godbout gọi McDonald's là “một trong những công ty chống công đoàn mạnh nhất hành tinh”. Tập đoàn McDonald's bác bỏ việc họ có liên quan

đến quyết định này. Tom và Mike Cappelli tuyên bố rằng nhà hàng ở St. Hubert làm ăn thua lỗ, mặc dù nhà hàng này đã hoạt động liên tục ở địa điểm này trong 17 năm.

McDonald's có khoảng một nghìn nhà hàng ở Canada. Tỷ lệ thua lỗ của một nhà hàng McDonald's tại Canada – dựa trên mức thất bại trong đầu thập niên 1990 – là khoảng 300:1. Một bài luận của Canada sau này viết: “Có ai đó làm cho nói McDonald muốn tham gia công đoàn hả? Đừng nói nếu họ muốn giữ việc làm.”

Đây không phải là lần đầu tiên một nhà hàng McDonald's bỗng nhiên đóng cửa trong thời điểm trào lưu thành lập công đoàn. Trong đầu thập niên 1970, công nhân ở một nhà hàng McDonald's tại Lansing, Michigan đã tổ chức thành công công đoàn. Nhưng kết quả của nó là mọi nhân viên bị sa thải, nhà hàng bị đóng cửa, một nhà hàng McDonald's mới được mở ra ở phía cuối đường – và những nhân viên đã ký thẻ công đoàn không được thuê lại. Những chiến thuật như vậy đã hoạt động rất thành công. Tại thời điểm viết cuốn sách này, không có công nhân nào trên gần 50 nghìn nhà hàng McDonald's tại Bắc Mỹ là thành viên của công đoàn.

Bảo vệ thanh niên

Hầu hết tất cả các nhà hàng đồ ăn nhanh tại Colorado Springs đều có tấm biển ghi “Tuyển nhân viên”. Các chuỗi nhà hàng đồ ăn nhanh đã trở thành nạn nhân của chính thành công của họ, bởi các ngành kinh doanh khác cũng

thì nhau sẵn đón công nhân trẻ tuổi. Ngày nay, các thanh thiếu niên ngồi đằng sau quầy đón tiếp của các khách sạn, gọi điện cho các công ty bán hàng từ xa, bán giày thể thao tại các trung tâm mua sắm. Tỷ lệ thất nghiệp thấp ở Colorado Springs đã khiến nhiệm vụ tìm kiếm nhân công rẻ càng trở nên khó khăn. Trong khi đó, cuộc cạnh tranh giữa các nhà hàng đồ ăn nhanh tăng lên. Các chuỗi này đã cạnh tranh trong thành phố nhiều năm qua và liên tục mở ra các nhà hàng mới, trong khi các chuỗi mới lần lượt tham gia thị trường. Carl's Jr. đã tới Colorado Springs, mở các nhà hàng riêng và các quầy bán chung bên trong các trạm xăng Texaco. Khi một nhà hàng đồ ăn nhanh phá sản, một nhà hàng mới được mở ra ngay tại địa điểm đó, giống như một đội quân chiếm đóng vị trí của quân địch. Thay vì treo cờ mới, một tấm bảng plastic to mới được dựng lên.

Các cửa hàng đồ ăn nhanh hầu như không có khả năng giảm các chi phí cố định: tiền thuê địa điểm, phí quyền sử dụng thương hiệu và hàng hóa mua từ các nhà cung cấp được công ty duyệt. Tuy nhiên, các nhà hàng thành viên này có quyền kiểm soát nhất định đối với mức tiền công và cố gắng giữ chúng càng thấp càng tốt. Cấu trúc lao động trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đòi hỏi một nguồn cung ổn định các công nhân trẻ tuổi và thiếu kỹ năng. Nhưng nhu cầu trước mắt của các chuỗi nhà hàng và nhu cầu dài hạn của thanh thiếu niên về cơ bản đối nghịch nhau.

Tại trường trung học Cheyenne Mountain nằm bên chân đồi, với tầm nhìn bao quát cả thành phố, rất ít sinh

viên làm việc tại các nhà hàng đồ ăn nhanh. Phần lớn sinh viên là người da trắng, thuộc tầng lớp trung lưu. Mùa hè, các nam sinh thường làm phục vụ tại sân golf hoặc cứu hộ tại bể bơi. Các nữ sinh thường làm nghề trông trẻ ở Broadmoor. Khi làm thêm trong năm học, họ thường tìm việc ở các trung tâm mua sắm, các nữ sinh thường làm ở các cửa hàng quần áo như Gap hay Limited, các nam sinh thường bán hàng tại các cửa hàng dụng cụ thể thao như Athlete's Foot. Những công việc này đem lại cho học sinh các phiếu giảm giá khi mua hàng và cơ hội gặp gỡ bạn bè đi mua sắm. Mức tiền công của một công việc không quan trọng bằng vị trí xã hội của nó. Làm bồi bàn tại một nhà hàng theo chuỗi cao cấp như Carriba's, T.G.I Friday's hay Outback Steakhouse được coi là công việc đáng mơ ước, ngay cả khi họ chỉ được trả mức lương tối thiểu. Làm việc tại một nhà hàng đồ ăn nhanh bị xem là dưới đáy xã hội.

Jane Trogdon là trưởng ban tư vấn trường trung học Harrison ở Colorado Springs. Harrison có tiếng là một trường "thô lỗ", "băng nhóm". Lời chỉ trích này không hoàn toàn phù hợp; nhưng người ta vẫn chấp nhận điều đó bởi Harrison là trường học của những thanh niên nghèo nhất thành phố. Harrison là nơi chúng ta có thể tìm thấy rất nhiều học sinh làm việc cho các nhà hàng đồ ăn nhanh. Khoảng 60% học sinh xuất thân từ những gia đình có thu nhập thấp. Ở một thành phố có tỷ lệ dân thiểu số tương đối thấp, chỉ 40% học sinh của Harrison là người da trắng. Trường học nằm trong một tòa nhà hiện đại, sạch sẽ phía

nam của thành phố, cạnh đường cao tốc I-25. Từ một vài cửa sổ lớp học, chúng ta có thể thấy ô tô chạy qua. Ở phía bên kia đường cao tốc, một rạp phim đa chức năng mới với 24 màn hình như đang dự dỗ học sinh bỏ học.

Hầu hết giáo viên đều không muốn dạy tại Harrison và nếu có dạy, họ cũng dạy ở đó không lâu. Jane Trogdon đã làm việc ở đây từ ngày thành lập trường năm 1967. Trong hơn ba thập niên qua, Trogdon đã quan sát những thay đổi to lớn trong thành phần học sinh. Harrison vốn vẫn luôn nằm bên lề xã hội, nhưng ngày nay dường như học sinh còn nghèo hơn bao giờ hết. Trước đây, mô hình của một gia đình truyền thống là người cha đi làm và người mẹ ở nhà nuôi con, kể cả trong các gia đình thu nhập thấp. Ngày nay, dường như không còn ai ở nhà, cả bố lẫn mẹ đều phải làm việc để kiếm sống và họ thường làm đồng thời hai hoặc ba công việc. Nhiều học sinh của Harrison phải tự lập từ rất sớm. Càng ngày cha mẹ họ càng dựa dẫm vào sự giúp đỡ của trường, đề nghị trường dạy kỷ luật và đưa ra hướng dẫn cho con cái họ. Các giáo viên làm hết sức mình, bất chấp sự thiếu kính trọng và những đe dọa bạo lực từ phía học sinh. Trogdon lo lắng về số học sinh của Harrison nghỉ học buổi chiều sớm và đi thẳng đến nơi làm việc, chủ yếu là các nhà hàng đồ ăn nhanh. Bà cũng lo lắng về số giờ làm việc của họ.

Một số học sinh của Harrison làm việc tại các nhà hàng đồ ăn nhanh để giúp đỡ gia đình, nhưng còn lại hầu hết đều làm việc để mua ô tô. Sống tại khu đô thị mới ngoại

ô Colorado Springs, sở hữu một chiếc ô tô đường như là điều thiết yếu. Tiền mua trả góp ô tô và bảo hiểm có thể lên tới 300 đô-la một tháng. Khi số lượng học sinh đi làm để mua xe riêng tăng lên, số học sinh tham gia thể thao và các hoạt động ngoại khóa giảm đi. Họ làm việc đến tối muộn, bỏ qua bài tập về nhà và đến trường khi đã kiệt sức. Ở Colorado, học sinh có thể bỏ học ở tuổi 16. Bỏ học là lựa chọn hấp dẫn đối với những học sinh lớp 10, những người đang làm việc trong “thế giới thực”, kiếm tiền, được các chuỗi đồ ăn nhanh, các chuỗi bán lẻ và những công ty bán hàng từ xa tích cực thuê làm. Cách đây 30 năm, các công ty kinh doanh không tích cực tìm kiếm công nhân ở tuổi thiếu niên như vậy. Harrison thường có khoảng 400 học sinh lớp 9. Khoảng một nửa số này sẽ tốt nghiệp cấp ba và khoảng 50 em sẽ học tiếp lên đại học.

Khi Trogdon mới đến làm việc tại Harrison, học sinh ở đây rất nhiệt tình. Ngày nay, bà nhận thấy có một sự thờ ơ phổ biến trong trường học, thái độ tích cực trước kia được thay thế bởi sự thờ ơ, buồn bã không có nguyên nhân. Trogdon nói: “Rất nhiều học sinh của tôi bị trầm cảm nặng. Tôi chưa bao giờ thấy nhiều thanh niên bị chứng bệnh đó như vậy”.

Những suy nghĩ của Trogdon về thanh thiếu niên và công việc sau giờ học được khẳng định trong bản Báo vệ thanh niên tại nơi làm việc, báo cáo về lao động trẻ em do Học viện Khoa học Quốc gia xuất bản năm 1998. Báo cáo này kết luận việc thanh thiếu niên Mỹ làm việc nhiều

giờ như hiện nay sẽ gây ảnh hưởng lớn đến việc học tập và tài chính trong tương lai của họ. Nhiều nghiên cứu cho thấy trẻ em làm việc dưới 20 giờ một tuần trong năm học thường được hưởng lợi ích từ trải nghiệm này và có được cảm giác trách nhiệm cũng như lòng tự trọng cao. Nhưng trẻ em làm việc nhiều hơn 20 giờ thường phải giảm thời gian học và bỏ trường. Các thiếu niên nam làm việc nhiều giờ thường sẽ lạm dụng thuốc và liên quan đến việc phạm tội. Làm việc quá nhiều giờ có thể gây nhiều ảnh hưởng tiêu cực: khi trẻ em đi làm, chúng không ở nhà cũng không ở trường. Nếu công việc nhàm chán, quá nhiều kỷ luật hoặc vô nghĩa, nó có thể gây ra cảm giác chán nản hoặc ác cảm đối với công việc suốt cuộc đời. Tất cả những xu hướng này được thể hiện rõ nhất ở thanh thiếu niên nghèo và thiệt thòi. Khi nhấn mạnh lợi ích của việc làm việc đúng thời gian cho phép, báo cáo của Học viện Khoa học Quốc gia cũng cảnh báo rằng những cân nhắc ngắn hạn hiện đang hạn chế những thứ mà hàng triệu trẻ em Mỹ có thể hy vọng đạt được.

Elisa Zamot là học sinh lớp 11, trường Harrison. Ngoài những ngày cuối tuần làm việc tại McDonald's, cô còn làm ở đó hai ngày trong tuần sau giờ học. Tổng cộng lại, cô làm việc khoảng 30 đến 35 giờ một tuần tại nhà hàng. Cô được trả mức lương tối thiểu. Bố mẹ cô, Carlos và Cynthia, yêu thương cô nhưng rất khắt khe. Họ là người Puerto Rico và chuyển từ Lakewood, New Jersey tới Colorado Springs. Họ yêu cầu Elisa phải đảm bảo làm hết bài tập về nhà và ra lệnh

giới nghiêm vào ban đêm. Dù sao thì Elisa cũng quá mệt mỏi để có thể đi chơi muộn. Xe bus của trường đến đón vào 6 giờ sáng và lớp học bắt đầu từ 7 giờ.

Elisa muốn làm việc tại McDonald's kể từ khi còn rất nhỏ – cảm giác chung của nhiều nhân viên McDonald's ở Colorado Springs. Nhưng hiện nay, cô ghét công việc của mình và rất muốn bỏ việc. Làm việc tại quầy tính tiền, cô thường xuyên phải đối mặt với những lời nhận xét thô lỗ và những phàn nàn. Nhiều khách hàng coi thường nhân viên nhà hàng đồ ăn nhanh và cảm thấy có quyền đối xử thiếu tôn trọng với họ. Elisa thường bị những vị khách lạ hét vào mặt khi họ nhận được đồ ăn chậm hoặc suất ăn của họ có vấn đề. Một bà lão đã ném chiếc hamburger vào cô bởi trong bánh có mù tạt. Elisa hy vọng tìm được việc ở Walmart, ở một cửa hàng quần áo hay bất cứ nơi đâu không phải là nhà hàng đồ ăn nhanh. Một người bạn tốt của cô làm việc tại FutureCall, công ty bán hàng từ xa lớn nhất Colorado Springs và tuyển dụng rất nhiều lao động thiếu niên. Bạn cô làm việc khoảng 40 giờ một tuần, đồng thời vẫn đi học ở trường Harrison. Mức lương rất tốt, nhưng công việc có vẻ rất tồi. Kiểu kỷ luật nơi làm việc mà các chuỗi đồ ăn nhanh đi tiên phong nay đã được các công ty bán hàng từ xa đẩy lên những thái cực mới.

Một quảng cáo tuyển dụng của FutureCall ghi: “ĐÃ ĐẾN LÚC SỬ DỤNG NGƯỜI TRẺ TUỔI! Thật nhiều người trẻ tuổi!” Quảng cáo này hứa hẹn mức lương từ 10 đến 15 đô-la một giờ cho những nhân viên làm việc hơn 40

giờ một tuần. Bạn của Elisa 16 tuổi. Sau giờ học, cô ở lại tòa nhà FutureCall trên đại lộ North Academy đến mười giờ tối. Công việc của cô là nhìn chăm chăm vào màn hình máy tính. Máy tính sẽ tự động gọi điện đến các số trên khắp nước Mỹ. Khi một người nào đó nhấc điện thoại, tên của họ sẽ hiện lên trên màn hình cùng đối thoại bán hàng mà “đại diện dịch vụ từ xa” (TSR) của FutureCall phải thực hiện với tư cách đại diện cho các công ty thẻ tín dụng, công ty điện thoại và các nhà bán lẻ có tiếng. Các TSR được hướng dẫn là không bao giờ để một người nào đó từ chối đối thoại bán hàng mà không hỏi lý do. Màn hình máy tính đưa ra nhiều phương án “chất vấn” khác nhau. Các TSR có khoảng 15 “bài thuyết trình” trong một giờ và phải tìm mọi cách để bán được hàng, đưa ra hết lý do chất vấn này đến chất vấn khác để tránh bị khách hàng từ chối. Có thể sẽ có chín trong mười người từ chối mua hàng, nhưng chỉ cần một khách hàng đồng ý cũng sẽ đủ đem lại lợi nhuận cho công ty. Những người giám sát đi đi lại lại qua hàng trăm ô bàn làm việc giống nhau, cổ vũ nhân viên, nghe trộm các cuộc điện thoại, gợi ý cách chất vấn và đảm bảo rằng không một nhân viên trẻ tuổi nào đang tranh thủ làm bài tập về nhà trong giờ làm việc. Làm việc ở FutureCall thậm chí còn bị kiểm soát chặt chẽ hơn cả ở McDonald’s.

Sau khi tốt nghiệp trường Harrison, Elisa hy vọng được tới học ở Princeton. Vì vậy, cô đang tiết kiệm phần lớn thu nhập của mình để mua một chiếc ô tô. Phần còn lại được tiêu vào quần áo, giày dép và các bữa trưa ở trường

học. Rất nhiều học sinh ở Harrison không tiết kiệm đồng nào trong số tiền họ kiếm được từ công việc ở hàng đồ ăn nhanh. Họ mua máy nhắn tin, điện thoại di động, máy nghe nhạc và quần áo hàng hiệu. Ở Harrison ngày nay, học sinh mặc đồ Tommy Hilfiger và FUBU; Calvin Klein đã lỗi thời. Văn hóa hip-hop lên ngôi với những thương hiệu từ Bờ Tây được lọc qua Compton và Los Angeles.

Trong các buổi phỏng vấn với học sinh trung học ở địa phương, tôi nghe được rất nhiều chuyện của những đứa trẻ 15 tuổi làm việc các ca 12 giờ tại các nhà hàng đồ ăn nhanh và những học sinh lớp 10 làm việc đến quá nửa đêm. Đạo luật Tiêu chuẩn lao động bình đẳng cấm thuê trẻ em dưới 16 tuổi quá ba giờ một ngày trong ngày đi học hoặc không quá 7 giờ tối. Luật bang Colorado cấm thuê trẻ em dưới 18 tuổi làm việc quá tám tiếng một ngày và làm các công việc liên quan đến máy móc nguy hiểm. Theo những công nhân tôi đã gặp, việc vi phạm các luật lao động bang và liên bang này hiện tương đối phổ biến trong các nhà hàng đồ ăn nhanh ở Colorado Springs. George, cựu nhân viên của Taco Bell, cho tôi biết thỉnh thoảng anh giúp đóng cửa nhà hàng, tức là ở lại đó đến tận hai hoặc ba giờ sáng. Lúc đó anh 16 tuổi. Robbie, một nhân viên 16 tuổi của Burger King, nói anh thường xuyên làm ca mười tiếng đồng hồ. Tommy, 17 tuổi và làm việc cho McDonald's, khoác lác về kỹ năng làm việc với chiếc máy thái cà chua chạy điện, một chiếc máy đáng lẽ phải được loại bỏ từ lâu. "Tôi giống như chuyên gia trong việc sử dụng chiếc máy đó," anh nói, "bởi

vì tôi là người duy nhất biết nó hoạt động như thế nào.” Anh cũng sử dụng chảo rán ngập mỡ, một hành động vi phạm bộ luật lao động. Không ai trong số những thanh thiếu niên này bị ép buộc vi phạm luật; ngược lại, họ có vẻ rất hào hứng làm việc đó.

Phần lớn học sinh cấp ba tôi gặp đều thích làm việc ở nhà hàng đồ ăn nhanh. Họ phàn nàn rằng công việc rất nhàm chán và đơn điệu, nhưng họ thích được kiếm tiền, được rời khỏi trường học và gia đình, tụ tập với bạn bè tại nơi làm việc và rong chơi. Rất ít người thích làm việc ở quán thu tiền hoặc làm việc với khách hàng. Họ thích làm việc trong bếp hơn, vì ở đó, họ có thể nói chuyện và trêu đùa với bạn bè. Cuộc chiến đồ ăn trở nên phổ biến. Tại một nhà hàng Taco Bell, các nhân viên mới, nhân viên sắp nghỉ việc và những nhân viên không được ưa thích trở thành mục tiêu của những chiếc súng đạn kem chua và hỗn hợp quả bơ dầm. Một kẻ tấn công sau này khoác lác: “Cái thằng Leo ấy, nó bốc mùi bơ dầm cả tháng trời.”

Tính cách của người quản lý nhà hàng đồ ăn nhanh quyết định môi trường làm việc vui vẻ hay khó chịu. Nhà quản lý giỏi tạo không khí tích cực và cảm giác tự hào trong công việc. Họ cho phép thay đổi lịch làm việc và khuyến khích bọn trẻ làm bài tập. Những người khác lại cư xử độc đoán, soi mói, quát tháo nhân viên và đưa ra những yêu cầu khó chịu. Cá nhân họ chính là tác giả của tỷ suất thay đổi nhân viên cao. Một phó quản lý tại một nhà hàng McDonald's ở Colorado Springs luôn mang đũa

con gái năm tuổi đến nhà hàng và yêu cầu nhân viên trông con giúp. Vị phó quản lý này là một bà mẹ nuôi con một mình. Một nhân viên tôi gặp rất thích trông đứa trẻ đó; một người khác lại căm ghét việc đó; nhưng cả hai đều thấy trông một đứa trẻ hàng giờ là việc rất khó giữa một nhà bếp bận rộn, với các nhân viên đứng tính tiền và khách hàng ở bàn ăn và với bức tượng Ronald McDonald cỡ người thật.

Không một công nhân đồ ăn nhanh nào tôi gặp ở Colorado Springs nói về việc thành lập công đoàn. Ý nghĩ này chưa bao giờ thoáng qua đầu họ. Khi những đứa trẻ này không thích điều kiện làm việc hoặc người quản lý, chúng bỏ việc. Sau đó, chúng tìm việc ở một nhà hàng khác và chu kỳ đó cứ thế tiếp diễn.

Những vụ cướp

Tỷ lệ chấn thương của công nhân tuổi thiếu niên ở Mỹ cao gấp hai lần công nhân trưởng thành. Thanh thiếu niên ít được đào tạo hơn và mỗi năm, có khoảng 200.000 người bị thương khi đang làm việc. Những chấn thương thường gặp nhất khi làm việc tại các nhà hàng đồ ăn nhanh là trượt, ngã, căng cơ và bỏng. Sự phát triển của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh trùng hợp với sự gia tăng bạo lực nơi làm việc ở nước Mỹ. Mỗi tháng, khoảng bốn hoặc năm công nhân đồ ăn nhanh bị giết khi đang làm việc, và thường là trong một vụ cướp. Mức độ tội phạm bạo lực trong ngành này cao một cách đáng ngạc nhiên. Năm

1998, ở nước Mỹ số công nhân nhà hàng bị giết khi đang làm việc nhiều hơn số cảnh sát bị giết.

Các nhà hàng đồ ăn nhanh của Mỹ hiện đang có sức hấp dẫn đối với những tên cướp có vũ trang nhiều hơn các cửa hàng tiện dụng, các trạm bán xăng và ngân hàng. Các ngành kinh doanh bán lẻ khác ngày càng dựa vào các giao dịch bằng thẻ tín dụng, nhưng các nhà hàng đồ ăn nhanh vẫn thực hiện hầu hết các giao dịch bằng tiền mặt. Trong khi các chuỗi cửa hàng tiện dụng đã cố gắng rất nhiều nhằm giảm số lượng tiền trong ngăn kéo (tại các cửa hàng 7-Eleven, một vụ cướp trung bình chỉ lấy được khoảng 37 đô-la), các nhà hàng đồ ăn nhanh thường có hàng nghìn đô-la trong nhà hàng. Các trạm xăng và ngân hàng cho nhân viên ngồi đằng sau những tấm kính chống đạn, một biện pháp an ninh khó thực hiện tại hầu hết các nhà hàng đồ ăn nhanh. Và chính những đặc tính giúp các nhà hàng này trở nên tiện lợi – vị trí gần đường giao và lối rẽ ra khỏi đường cao tốc, thậm chí cả những cửa sổ dành cho khách hàng ngồi trên xe – lại giúp những tên cướp dễ dàng tẩu thoát hơn.

Một vụ cướp tại nhà hàng đồ ăn nhanh thường xảy ra khi chỉ có vài nhân viên có mặt tại cửa hàng: sáng sớm trước khi khách hàng tới hoặc tối muộn lúc sắp đóng cửa. Một hai nhân viên cùng một vị trợ lý quản lý 20 tuổi thường là những người đóng cửa hàng sau nửa đêm. Khi một vụ cướp diễn ra, các nhân viên thường bị dồn xuống phòng đông lạnh dưới tầng hầm. Những tên cướp dốc sạch ngăn đựng tiền và phóng ra đường.

Nhóm dân số được thuê nhiều nhất ở các nhà hàng đồ ăn nhanh – người trẻ tuổi và người nghèo – cũng chính là những người gây ra nhiều vụ phạm tội bạo lực của nước Mỹ. Theo các nghiên cứu trong ngành, khoảng hai phần ba số vụ cướp tại các nhà hàng đồ ăn nhanh liên quan đến nhân viên cũ hoặc nhân viên hiện tại. Sự kết hợp giữa mức lương thấp, tỷ suất thay đổi nhân viên cao và lượng tiền mặt dồi dào tại nhà hàng chính là nguyên nhân dẫn đến tội ác. Một khảo sát năm 1999 của Hội đồng An ninh Dịch vụ Thực phẩm Quốc gia, một nhóm được các chuỗi nhà hàng lớn tài trợ, cho thấy khoảng một nửa nhân viên nhà hàng tham gia một hình thức trộm tiền hoặc tài sản nào đó – không bao gồm trộm đồ ăn. Một nhân viên trung bình lấy trộm khoảng 218 đô-la một năm; nhân viên mới lấy trộm thêm khoảng 100 đô-la. Các nghiên cứu của Jerald Greenberg, giáo sư môn quản lý tại Đại học Ohio và chuyên gia về tội phạm nơi làm việc, cho thấy khi con người được đối xử đạo đức và được tôn trọng, họ sẽ ít lấy trộm đồ của chủ hơn. Greenberg nói: “Đó có thể là điều hiển nhiên, nhưng rõ ràng đó không phải là điều được thực hiện rộng rãi.” Sự tức giận gây ra hầu hết những vụ trộm nhỏ và mong muốn tấn công ông chủ bất công cũng có thể leo thang thành các vụ cướp có vũ trang. Các nhà quản lý nhà hàng dù không phải luôn luôn nhưng cũng thường là nạn nhân các vụ tội phạm trong ngành đồ ăn nhanh. Cách đây không lâu, một nhà quản lý ban ngày của một nhà hàng McDonald’s ở Moorpark, California nhận ra một <http://enlunh.com/sung> đeo

mặt nạ đang lấy tiền trong két. Đó là người quản lý ban đêm của nhà hàng.

Giữa thập niên 1990, Tổ chức Quản lý sức khỏe và an toàn nghề nghiệp (OSHA) đã cố gắng đưa ra các quy định ngăn chặn bạo lực tại các nhà hàng và cửa hàng hoạt động ban đêm. OSHA quyết định hành động vì thực tế, việc giết người đã trở thành nguyên nhân chủ yếu dẫn tới thương vong của phụ nữ tại nơi làm việc. Những quy định do OSHA đề xuất hoàn toàn mang tính tự nguyện và có vẻ vô thưởng vô phạt. Ví dụ, OSHA đề nghị các cửa hàng bán lẻ mở cửa đến tối muộn cần cải thiện tầm nhìn xung quanh cửa hàng và đảm bảo thấp sáng đèn ở bãi đỗ xe. Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia (NRA) cùng các nhóm khác trong ngành đã phản ứng bằng cách vận động hơn một trăm thành viên quốc hội phản đối bất cứ quy định nào của OSHA về bạo lực ở các cửa hàng bán lẻ. Một nghiên cứu của tờ *Los Angeles Time* cho biết nhiều người trong số các nghị sĩ quốc hội này từng nhận tài trợ của NRA và Hiệp hội quốc gia Các cửa hàng tiện lợi. Joseph Dear, cựu chủ tịch OSHA phát biểu với phóng viên *Los Angeles Time* rằng: “Ai sẽ là người phản đối việc thiết lập các quy định bảo vệ mạng sống của phụ nữ tại nơi làm việc? Chính là các công ty thuê những phụ nữ đó”.

Ngành công nghiệp nhà hàng tiếp tục đấu tranh chống lại không chỉ các quy định về bạo lực nơi làm việc mà bất cứ quy định nào khác của OSHA. Tại “cuộc họp thượng đỉnh” về bạo lực trong ngành công nghiệp nhà hàng năm 1997,

các nhà điều hành đại diện cho các chuỗi nhà hàng lớn lập luận rằng các quy định OSHA có thể được bên nguyên đơn trong các vụ kiện liên quan đến phạm tội sử dụng, rằng các quy định này hoàn toàn không cần thiết và không cần cung cấp cho chính phủ những thống kê trộm cướp “có khả năng gây hại” như vậy. Cuộc họp kết luận rằng OSHA chỉ nên là nơi làm sáng tỏ thông tin chứ không có thẩm quyền áp đặt mức tiền phạt hay đưa ra các biện pháp an ninh. Trong nhiều năm qua, một trong những người chỉ trích OSHA gay gắt nhất trong Quốc hội là Jay Dickey, thành viên Đảng Cộng hòa bang Arkansas, người từng sở hữu một nhà hàng Taco Bell. Tháng 1 năm 1999, Hội đồng quốc gia các chuỗi nhà hàng giúp thành lập một tổ chức mới để vận động hành lang chống lại các quy định của OSHA. Tổ chức này có tên “Liên minh vì An toàn nơi làm việc”.

Các chuỗi đồ ăn nhanh hàng đầu đã cố gắng giảm tội ác bạo lực bằng cách chi hàng triệu đô-la vào các biện pháp an ninh mới – như camera, nút báo động, kết sắt, chuông báo trộm và đèn bổ sung. Nhưng ngay cả những nhà hàng đồ ăn nhanh được bảo vệ chặt chẽ nhất vẫn dễ bị tấn công. Tháng 4 năm 2000, một nhà hàng Burger King ở tầng trệt tòa nhà căn cứ không quân Offut ở Nebraska bị hai người đàn ông đeo mặt nạ trượt tuyết, mang súng ngắn cướp. Họ mặc áo màu tím của Burger King và cướp đi hơn 7.000 đô-la. Joseph A. Kinney, chủ tịch Viện An toàn nơi làm việc quốc gia lập luận rằng ngành công nghiệp đồ ăn nhanh cần tạo ra những thay đổi căn bản trong quan hệ lao động. <http://tieu-tin-bao.org> Tăng lương và có

mặt nạ đang lấy tiền trong két. Đó là người quản lý ban đêm của nhà hàng.

Giữa thập niên 1990, Tổ chức Quản lý sức khỏe và an toàn nghề nghiệp (OSHA) đã cố gắng đưa ra các quy định ngăn chặn bạo lực tại các nhà hàng và cửa hàng hoạt động ban đêm. OSHA quyết định hành động vì thực tế, việc giết người đã trở thành nguyên nhân chủ yếu dẫn tới thương vong của phụ nữ tại nơi làm việc. Những quy định do OSHA đề xuất hoàn toàn mang tính tự nguyện và có vẻ vô thưởng vô phạt. Ví dụ, OSHA đề nghị các cửa hàng bán lẻ mở cửa đến tối muộn cần cải thiện tầm nhìn xung quanh cửa hàng và đảm bảo thấp sáng đèn ở bãi đỗ xe. Hiệp hội Nhà hàng Quốc gia (NRA) cùng các nhóm khác trong ngành đã phản ứng bằng cách vận động hơn một trăm thành viên quốc hội phản đối bất cứ quy định nào của OSHA về bạo lực ở các cửa hàng bán lẻ. Một nghiên cứu của tờ *Los Angeles Time* cho biết nhiều người trong số các nghị sĩ quốc hội này từng nhận tài trợ của NRA và Hiệp hội quốc gia Các cửa hàng tiện lợi. Joseph Dear, cựu chủ tịch OSHA phát biểu với phóng viên *Los Angeles Time* rằng: “Ai sẽ là người phản đối việc thiết lập các quy định bảo vệ mạng sống của phụ nữ tại nơi làm việc? Chính là các công ty thuê những phụ nữ đó”.

Ngành công nghiệp nhà hàng tiếp tục đấu tranh chống lại không chỉ các quy định về bạo lực nơi làm việc mà bất cứ quy định nào khác của OSHA. Tại “cuộc họp thượng đỉnh” về bạo lực trong ngành công nghiệp nhà hàng năm 1997,

các nhà điều hành đại diện cho các chuỗi nhà hàng lớn lập luận rằng các quy định OSHA có thể được bên nguyên đơn trong các vụ kiện liên quan đến phạm tội sử dụng, rằng các quy định này hoàn toàn không cần thiết và không cần cung cấp cho chính phủ những thống kê trộm cướp “có khả năng gây hại” như vậy. Cuộc họp kết luận rằng OSHA chỉ nên là nơi làm sáng tỏ thông tin chứ không có thẩm quyền áp đặt mức tiền phạt hay đưa ra các biện pháp an ninh. Trong nhiều năm qua, một trong những người chỉ trích OSHA gay gắt nhất trong Quốc hội là Jay Dickey, thành viên Đảng Cộng hòa bang Arkansas, người từng sở hữu một nhà hàng Taco Bell. Tháng 1 năm 1999, Hội đồng quốc gia các chuỗi nhà hàng giúp thành lập một tổ chức mới để vận động hành lang chống lại các quy định của OSHA. Tổ chức này có tên “Liên minh vì An toàn nơi làm việc”.

Các chuỗi đồ ăn nhanh hàng đầu đã cố gắng giảm tội ác bạo lực bằng cách chi hàng triệu đô-la vào các biện pháp an ninh mới – như camera, nút báo động, kết sắt, chuông báo trộm và đèn bổ sung. Nhưng ngay cả những nhà hàng đồ ăn nhanh được bảo vệ chặt chẽ nhất vẫn dễ bị tấn công. Tháng 4 năm 2000, một nhà hàng Burger King ở tầng trệt tòa nhà căn cứ không quân Offut ở Nebraska bị hai người đàn ông đeo mặt nạ trượt tuyết, mang súng ngắn cướp. Họ mặc áo màu tím của Burger King và cướp đi hơn 7.000 đô-la. Joseph A. Kinney, chủ tịch Viện An toàn nơi làm việc quốc gia lập luận rằng ngành công nghiệp đồ ăn nhanh cần tạo ra những thay đổi căn bản trong quan hệ lao động. <http://tieu-tin-hoai.org> và có

những cam kết thật sự đối với lao động sẽ góp phần giảm thiểu tội phạm hơn là đầu tư vào các máy camera bí mật. Kinney cho biết: “Không một ngành công nghiệp nào ở Mỹ thường xuyên bị chính nhân viên cướp như vậy”.

Rất ít người trong số các công nhân trẻ ngành đồ ăn nhanh tôi gặp ở Colorado Springs nhận thức được rằng làm việc sáng sớm hoặc tối khuya khiến họ gặp những nguy hiểm nhất định. Đặc biệt, Jose không hề có ảo tưởng nào. Anh 19 tuổi, làm trợ lý quản lý và nhìn có vẻ ranh mãnh. Trước khi làm việc ở McDonald's, Jose đã vận chuyển ma túy và bán ma túy ở bang khác. Anh đã chứng kiến bạn thân của mình bị sát hại và có nhiều người thân phải ngồi tù vì các tội liên quan đến ma túy, bạo lực. Jose bỏ lại đằng sau tất cả những điều đó; công việc ở McDonald's là một phần trong cuộc đời mới của anh; và anh muốn trở thành trợ lý quản lý vì công việc này có vẻ không khó khăn. Tuy nhiên, anh không định dựa dẫm vào McDonald's về các vấn đề an ninh cho bản thân. Anh cho biết các camera chưa được lắp ở nhà hàng của anh cho đến khi búp bê Teeny Beanie Babies xuất hiện. Jose nói: “Trời ạ, người ta thật sự muốn cướp những con búp bê này. Bạn phải để mắt đến chúng”. Jose thường đếm tiền và đóng cửa nhà hàng vào tối muộn. Anh luôn mang theo một khẩu súng ngắn bất hợp pháp đi làm và một số nhân viên của anh cũng mang theo súng ngắn. Anh không sợ điều sẽ xảy ra khi một tên cướp có vũ khí bước vào cửa buổi tối nào đó. Jose nói: “Không có điều gì hấn có thể làm với tôi mà tôi không thể làm với hấn”.

Vụ giết năm nhân viên Wendy's vào tháng 5 năm 2000 trong vụ cướp ở Queens, New York thu hút nhiều sự chú ý của báo giới. Vụ giết người rất khủng khiếp, một trong số những kẻ giết người là nhân viên cũ của nhà hàng và vụ việc diễn ra tại thủ đô báo chí của nước Mỹ. Nhưng tội phạm và đồ ăn nhanh đã trở nên phổ biến ở xã hội Mỹ tới mức người ta không còn để ý đến sự kết hợp thường xuyên của chúng nữa. Chỉ vài tuần trước vụ thảm sát ở Queens, hai nhân viên cũ của Wendy's ở South Bend, bang Indiana phải nhận án tù vì giết hai đồng nghiệp trong một vụ cướp có giá 1.400 đô-la. Cũng trong năm đó, hai nhân viên cũ của Wendy's ở Anchorage, bang Alaska bị kết tội giết người quản lý ban đêm trong một vụ cướp. Mỗi tuần có hàng trăm nhà hàng đồ ăn nhanh bị cướp. FBI không thống kê các vụ trộm cướp nhà hàng trên cả nước và ngành công nghiệp nhà hàng không tiết lộ về chúng. Tuy nhiên, báo chí địa phương chính là nơi đưa ra thông tin về các vụ cướp giết này.

Trong những năm gần đây, những tên cướp có vũ trang tấn công 19 nhà hàng McDonald's và Burger King dọc đường cao tốc Interstate 85 ở Virginia và North Carolina. Một đầu bếp cũ ở nhà hàng Shoney's ở Nashville, Tennessee trở thành kẻ giết người hàng loạt tại các nhà hàng đồ ăn nhanh, giết hai nhân viên ở nhà hàng Captain D's, ba nhân viên ở McDonald's và hai nhân viên ở Baskin Robbins. Một vị trưởng khoa của Đại học Nam Texas bị bắn và giết trong vụ cướp xe ở phần đường dành cho khách ngồi trên xe ở nhà

hàng KFC tại Houston. Một quản lý của McDonald's trong Wal-mart ở Durham, North Carolina bị bắn trong vụ cướp do hai người đeo mặt nạ thực hiện. Một bé gái chín tuổi bị giết trong một vụ độ súng giữa một tên cướp và một viên cảnh sát ngoài giờ trực khi đang xếp hàng tại một nhà hàng McDonald's ở Barstow, California. Một quản lý 20 tuổi của McDonald's bị giết trong vụ cướp có vũ trang ở Sacramento, California; người quản lý này đã nhận ra một trong số những tên cướp là nhân viên cũ của McDonald's; đó là ngày làm việc đầu tiên của người quản lý này. Một nhân viên cũ của McDonald's ở Vallejo, California bắn ba phụ nữ làm việc ở nhà hàng sau khi bị từ chối công việc mới; một trong số những người phụ nữ này bị giết và kẻ giết người cười hả hê khi rời nhà hàng. Và ở Colorado Springs, bồi thẩm đoàn tuyên bố một nhân viên cũ của Chuck E. Cheese's phạm tội giết người bậc một vì giết theo kiểu hành quyết ba công nhân thiếu niên và một nữ quản lý của nhà hàng. Vụ việc diễn ra tại Aurora, Colorado vào thời điểm đóng cửa và khi cảnh sát đến chỉ còn hiện trường vụ thảm sát. Các thi thể nằm trong một nhà hàng trống rỗng, chuông báo động réo vang, đèn máy trò chơi vẫn lóe sáng, một chiếc máy hút bụi vẫn đang chạy và các con vật cơ khí của Chuck E. Cheese vẫn tiếp tục trình diễn các bài hát trẻ con.

Gây thích thú

Trong hội thảo lần thứ 38 của các nhà điều hành dịch vụ thực phẩm tổ chức cách đây vài năm tại Los Angeles, chủ

đề của hội thảo là: “Con người: Điểm khác biệt duy nhất”. Gần như toàn bộ 4.000 khách mời là các nhà điều hành và giám đốc nhà hàng theo chuỗi. Phòng họp của khách sạn Century Plaza chật kín khách mời trong những bộ comple đắt tiền. Các nhóm thảo luận có những cái tên như “Kết hợp thương hiệu: Một trường hợp thực tế”, “Hợp tác marketing: Tín hiệu đúng cho thị trường đúng” và “Đúng cách và đúng mục tiêu: Các khía cạnh thay đổi của việc chọn địa điểm”. Giải thưởng được trao cho các đoạn quảng cáo trên sóng phát thanh và truyền hình hay nhất. Các nhà hàng được đưa tên vào bảng danh dự. Các chuỗi nhà hàng cạnh tranh với nhau để trở thành Nhà điều hành của năm. Các công ty dịch vụ thực phẩm trưng bày các sản phẩm mới nhất trong phòng triển lãm gần đó: đồ chấm, đồ ăn kèm rắc phía trên, các loại gia vị, lò nướng công nghệ cao, những kỹ thuật xử lý sơ suất của nguyên liệu mới nhất. Chủ đề đối thoại phổ biến nhất trong các buổi thảo luận nhóm, trong các cuộc gặp hành lang và trong quán bar của khách sạn là cách tìm được nhân viên giá rẻ trong nền kinh tế Mỹ với tỷ lệ thất nghiệp thấp nhất trong vòng 24 năm.

James C. Doherty, khi đó là chủ tờ *National Restaurant News*, đưa ra bài phát biểu thúc giục ngành công nghiệp nhà hàng tránh dựa vào lực lượng lao động lương thấp với tỷ suất thay đổi nhân viên cao và thay vào đó khuyến khích các chính sách lao động giúp tạo ra công việc lâu dài trong ngành dịch vụ thực phẩm. Ông đặt câu hỏi rằng tại sao nhân công có thể tìm kiếm nghề nghiệp trong ngành này

khi họ chỉ nhận được mức lương tối thiểu và không có phúc lợi. Những gợi ý của Doherty hầu như không nhận được cái vỗ tay xā giao nào.

Bài phát biểu chủ đạo của hội thảo là của David Novak, chủ tịch Tricon Global Restaurants. Công ty ông hiện điều hành nhiều nhà hàng nhất thế giới – 30.000 cửa hàng Pizza Hut, Taco Bells và KFC. Ông từng là giám đốc quảng cáo, với khuôn mặt như trẻ thơ và phong cách phát biểu nghiêm túc, mang ý nghĩa động viên, Novak đã mê hoặc được cả đám đông. Ông nói về sự công nhận mà công ty ông đã cố gắng dành cho nhân viên, về các buổi trò chuyện động viên, giải thưởng và quà tặng đặc biệt là những quả ớt nhựa và con gà bằng cao su. Ông tin rằng cách tốt nhất để khuyến khích nhân viên là tạo sự thú vị trong công việc. Ông nói: “Những người chỉ biết nghỉ ngơi nên làm việc trong một ngành công nghiệp khác”. Các phần thưởng dành cho nhân viên tạo ra cảm giác tự hào và được tôn trọng, chúng cho thấy ban quản lý đang quan tâm và chúng cũng không quá tốn kém. Novak tuyên bố: “Chúng tôi muốn trở thành một công ty vĩ đại cho những người muốn biến công ty thành vĩ đại.” Những người diễn thuyết khác phát biểu về làm việc nhóm, trao quyền cho nhân viên và làm cho công việc trở nên “thú vị”.

Trong nhóm các chủ tịch, cảm nghĩ thật của các nhà điều hành và giám đốc các chuỗi nhà hàng trở nên rõ ràng. Norman Brinker – huyền thoại trong ngành công nghiệp này, nhà sáng lập Bennigan’s và Steak ‘n Shake, hiện đang sở

hữu nhà hàng Chili's và là nhà tài trợ lớn cho Đảng Cộng hòa – phát biểu tại hội thảo bằng thứ ngôn ngữ đơn giản, trực tiếp và không chút nhàm chán. Ông cảnh báo: “Tôi nhìn thấy khả năng xuất hiện công đoàn”. Ý nghĩ này làm ông “ớn lạnh”. Ông đề nghị mọi người trong hội thảo góp tiền nhiều hơn nữa cho các nhóm vận động hành lang của ngành. Ông nói tiếp: “Và Thượng nghị sĩ Kennedy đang thúc đẩy mạnh mẽ cho mức lương cơ bản 7,25 đô-la. Điều đó thật thú vị phải không? Tôi thích ý tưởng đó. Chắc chắn là rất thích – tôi chết vì nó mất!” Khi đám đông cười, reo hò và tán thưởng lời kêu gọi chuẩn bị sẵn sàng để chống lại công đoàn và chính phủ của Brinker, cuộc thảo luận về làm việc nhóm chuyển sang chủ đề mà mọi người thật sự quan tâm.

4.

Thành công

Matthew Kabong lướt chiếc Buick Lesabre đời 1983 qua các đường phố của Pueblo, Colorado vào buổi tối để tìm khu nhà di động Meadowbrook. Hai chiếc pizza của Little Caesars và một túi bánh mì Crazy Bread nằm trên ghế sau. “Chào mừng đến với văn phòng của tôi”, anh nói và cúi xuống, mở to nhạc. Kobong sinh ra ở Nigeria và lớn lên tại Atlanta, bang Georgia. Anh học kỹ sư điện ở một trường đại học địa phương, hy vọng một ngày nào đó sẽ sở hữu một cửa hàng điện tử Radio Shack và hiện đang đi giao pizza cho Little Caesars bốn hoặc năm tối một tuần. Anh được trả mức lương tối thiểu, cộng một đô-la cho mỗi lần giao hàng và tiền boa. Một buổi tối thuận lợi, anh kiếm được khoảng 50 đô-la. Chúng tôi đi xuyên qua từng dãy nhà khiêm tốn quét vôi trắng, được xây dựng cách đây nhiều thập kỷ, với những chiếc xe tải nhỏ đậu trước cửa và đồ chơi của trẻ em vút trên bãi cỏ. Pueblo là thành phố cực nam dọc theo dãy núi Rặng Trước, cách Colorado Springs 40 dặm nhưng đối với nhiều

thế hệ, nó cách Colorado Springs cả một thế giới. Dân cư ở đây chủ yếu là tầng lớp lao động người Mỹ - La tinh. Đây là thành phố với những lò luyện sắt và không sành điệu như Boulder, không nhộn nhịp như Denver hay có vẻ quý tộc như Colorado Springs. Chưa ai từng xây một sân chơi pô-lô ở Pueblo và những kẻ hợm hĩnh trên phía bắc vẫn gọi khu này là “xó xỉnh của Colorado”.

Chúng tôi rẽ ở góc đường và tìm thấy Meadowbrook. Tất cả các nhà di động đều nhìn giống hệt nhau, hơi rách xung quanh các góc và xếp gọn thành hàng. Kobong đỗ xe và khi nhạc và đèn pha tắt, con phố bỗng nhiên trông trơn và tối tăm. Ở nơi nào đó, một con chó đang sủa, cánh cửa một nhà gần đó mở ra và ánh đèn hắt ra lối đi rải sỏi. Một bé gái tóc vàng, khoảng bảy tuổi, mỉm cười khi nhìn thấy anh chàng Nigeria to lớn mang pizza tới, đưa cho anh ta 15 đô-la, nhận đồ ăn và bảo anh giữ lại tiền thừa. Đằng sau cô bé, cuộc sống đang vận động trong ngôi nhà di động này, một phòng bếp ngăn nắp và hình ảnh lập lòe của một chiếc tivi. Cánh cửa đóng lại và Kabong quay ra chiếc Buick, văn phòng của anh, dưới bầu trời đầy sao. Anh có 1,76 đô-la tiền boa trong túi và đây là số tiền boa lớn nhất anh nhận được trong tối nay.

Cách biệt giữa Colorado Springs và Pueblo – khoảng cách lâu đời về văn hóa, xã hội, chính trị và kinh tế – đang bắt đầu thu hẹp lại. Nếu lái xe qua đường phố của Pueblo, chúng ta có thể cảm nhận được những thay đổi đang hình thành, một điều gì đó mơ hồ mà dường như có thể chạm

tay vào. Trong những năm 1980, tỷ lệ thất nghiệp của thành phố dao động quanh mức 12% và thành phố hầu như không xây dựng gì thêm. Hiện nay, những thứ mới dường như xuất hiện hàng tháng, những con đường mới quanh khu mua sắm Pueblo Mall, rạp chiếu phim mới, nhà hàng Applebee's mới, cửa hàng Olive Garden mới, cửa hàng Home Depot và khách sạn Marriott lớn. Các khu đô thị mới mọc lên từ phía nam Colorado Springs, dọc theo đường cao tốc I-25, biến những đồng cỏ chăn nuôi gia súc thành từng dãy nhà đặc trưng Mỹ. Pueblo vẫn chưa bùng nổ, nhưng thành phố này dường như đã sẵn sàng, chuẩn bị phát triển như phần còn lại của Colorado.

Quán Little Caesars nơi Kabong làm việc nằm ở khu vực Belmont của thành phố, đối diện với một cửa hàng Dunkin' Donuts bên kia đường, cách khuôn viên Đại học Nam Colorado không xa. Tòa nhà nhỏ hình vuông của quán Little Caesars từng là địa điểm của hàng Godfather's Pizza và trước đó nữa là Dairy Bar. Nhà hàng có sáu chiếc bàn formica màu nâu, tường gạch đỏ, một chiếc máy bán viên kẹo cao su gắn quầy tính tiền và sàn nhà nâu đỏm. Nơi này sạch sẽ nhưng đã lâu chưa được trang trí lại. Khách hàng đến mua hoặc gọi điện đặt pizza là sinh viên đại học, người lao động và những gia đình đông người và người nghèo. Pizza của Little Caesars to và không đắt, thường to hơn một bữa ăn thông thường.

Năm nhân viên làm việc trong nhà bếp, rắc các thành phần đi kèm lên pizza, cho pizza vào lò nướng, lấy đồ uống,

nhận đặt hàng qua điện thoại. Julio, một thanh niên 19 tuổi với hai con nhỏ, nhấc chiếc pizza ra khỏi băng chuyền của chiếc lò Blodgett cũ. Anh được trả 6,5 đô-la một giờ. Anh rất thích làm pizza. Những chiếc lò nướng ở Little Caesars và các chuỗi cửa hàng pizza khác đã được tự động hóa, nhưng những chiếc pizza vẫn được làm bằng tay. Chúng không chỉ đơn thuần được lấy ra từ tủ đá. Scott, một lái xe giao hàng khác, đang đợi đến lượt giao hàng tiếp theo. Anh mặc chiếc áo Little Caesar màu vàng có dòng chữ “Suy nghĩ lớn lao!”. Anh làm việc ở đây để trả khoản nợ sinh viên và món nợ 4.000 đô-la tiền mua chiếc xe Jeep đời 1988. Anh học ở Đại học Nam Colorado và muốn học trường Luật, sau đó gia nhập FBI. Dave Feamster, chủ sở hữu nhà hàng, rất thoải mái đứng đằng sau quầy tính tiền, trò chuyện với nhân viên người Mỹ La tinh và khách hàng – nhưng dường như anh hoàn toàn không hợp với nơi này.

Feamster sinh ra và lớn lên trong khu lao động ở Detroit. Anh từng chơi trong các liên đoàn khúc côn cầu trẻ và sau này học đại học ở Colorado Springs bằng tiền học bổng dành cho vận động viên. Anh là vận động viên tiêu biểu của nước Mỹ trong năm học cuối và là cầu thủ hậu vệ do đội Điều hâu đen Chicago bình chọn để đưa vào giải chuyên nghiệp. Sau khi tốt nghiệp ngành kinh doanh tại Đại học Colorado, Feamster chơi trong giải Liên đoàn Khúc côn cầu quốc gia (NHL) – mơ ước từ thuở bé của anh. Đội Điều hâu đen lọt vào giải ngoại hạng trong ba năm đầu anh chơi trong đội và Feamster được đầu tư với một

vài thần tượng của mình, như Wayne Gretzky và Mark Messier. Feamster không phải là một ngôi sao lớn, nhưng anh yêu các trận đấu, kiếm được khoản thu nhập khá vĩ du lịch khắp đất nước; một điều không hề tồi đối với đứa trẻ xuất thân từ tầng lớp lao động ở Detroit.

Ngày 14 tháng 3 năm 1984, Feamster bị Paul Holmgren tấn công từ phía sau trong một trận đấu với đội Các ngôi sao phương bắc Minnesota. Feamster không nhìn thấy được cú tấn công và va đầu vào băng. Anh cảm thấy choáng váng nhưng vẫn chơi đến hết trận đấu. Sau đó, trong khi tắm, lưng của anh bắt đầu đau. Hình ảnh X-quang cho thấy một chiếc xương gần trụ xương sống bị nứt. Trong ba tháng sau đó, Feamster phải đeo khung đỡ từ ngực xuống eo. Chiếc xương nứt không liền lại được. Trong các buổi luyện tập sau đó, anh cảm thấy không ổn. Đội Điều hâu đen muốn anh tiếp tục chơi, nhưng bác sĩ ở phòng khám Mayo Clinic xem xét và nói: “Nếu anh là con trai tôi, tôi sẽ nói hãy tìm một công việc khác để tiếp tục sống.” Feamster đi tập thể lực ở phòng tập mỗi ngày nhiều giờ để nâng cao sức khỏe cho lưng anh. Anh sống với hai cầu thủ khác của Điều hâu đen. Mỗi sáng, ba người cùng nhau ăn sáng, sau đó, bạn anh đến chỗ tập và Feamster lại thấy mình ngồi lẻ loi bên chiếc bàn ăn.

Đội Điều hâu đen không hề bắt tay tạm biệt anh hay chúc anh may mắn. Thậm chí, anh không được mời tới dự bữa tiệc Giáng sinh của đội. Họ thanh toán phần còn lại của hợp đồng và thế là hết. Anh cảm thấy thất vọng

hướng trong một năm. Anh có bằng kinh doanh, nhưng đã dành phần lớn thời gian ở đại học để chơi khúc côn cầu. Anh không biết gì về kinh doanh. Anh tham dự khóa học để trở thành đại lý du lịch. Anh là người đàn ông duy nhất trong lớp học toàn những cô gái 18, 19 tuổi. Sau ba tuần, giáo viên đề nghị gặp anh sau buổi học. Anh đến văn phòng của cô giáo và cô nói: “Anh đang làm gì ở đây thế? Anh có vẻ là một người sắc sảo. Đây không phải là chỗ cho anh”. Anh bỏ trường du lịch vào ngày đó, rồi lái xe vô định hàng giờ, nghe Bruce Springsteen và tự hỏi anh nên làm gì.

Vào buổi họp mặt lớp đại học tại Colorado Springs, một người bạn cũ gợi ý Feamster mở một cửa hàng Little Caesars. Feamster từng chơi trong các đội khúc côn cầu trẻ ở Detroit với các con trai của nhà sáng lập công ty Mike Ilitch. Anh ngại nên không gọi điện tới nhà Ilitch để đề nghị giúp đỡ. Bạn anh đã quay số điện thoại. Trong nhiều tuần, Feamster rửa bát đĩa và làm pizza ở các nhà hàng Little Caesars ở Chicago và Denver. Điều này khác xa so với giải NHL. Trước khi có cơ hội sở hữu một nhà hàng riêng, anh phải mất nhiều tháng học mọi khía cạnh của kinh doanh. Anh được đào tạo như các trợ lý quản lý khác và kiếm được 300 đô-la một tuần. Ban đầu, anh không chắc đây có phải là một ý tưởng hay hay không. Lệ phí nhượng quyền thương mại của Little Caesars là 15.000 đô-la, gần bằng tổng số tiền còn lại trong ngân hàng của anh.

Hiến dâng cho niềm tin mới

Trở thành đại diện sử dụng quyền thương mại là sự kết hợp không bình thường giữa làm chủ công việc kinh doanh của mình và làm thuê cho một người khác. Trọng tâm của một hợp đồng sử dụng quyền thương mại là cả hai bên cùng có thể kiếm được tiền mà vẫn tránh được các rủi ro. Người đi thuê quyền thương mại muốn bắt đầu kinh doanh riêng mà không phải làm một mình và đầu tư mọi thứ cho ý tưởng mới. Một người cung cấp thương hiệu, kế hoạch kinh doanh, chuyên môn, trang thiết bị và sản phẩm. Người kia đầu tư tiền và thực hiện công việc. Mỗi quan hệ này có sẵn những căng thẳng bên trong. Người cho thuê quyền thương mại mất đi một phần quyền kiểm soát vì họ không hoàn toàn sở hữu mọi hoạt động; người đi thuê quyền thương mại hy sinh tính độc lập vì họ phải tuân thủ các quy định của công ty. Mọi người đều vui vẻ khi lợi nhuận chảy vào, nhưng khi có vấn đề, hợp đồng này thường biến thành trận chiến giành quyền lực không cân sức. Người cho thuê quyền thương mại luôn là người chiến thắng.

Các kế hoạch nhượng quyền thương mại tồn tại dưới nhiều hình thức từ thế kỷ XIX. Năm 1898, General Motors thiếu vốn để thuê đại diện bán hàng cho những chiếc xe ô tô mới, do đó họ bán quyền thương mại cho các đại lý ô tô có triển vọng, trao độc quyền thương mại đối với những lãnh thổ nhất định cho họ. Nhượng quyền thương mại

là cách khéo léo để phát triển công ty thành một ngành công nghiệp mới. Stan Luxenberg, một sử gia về nhượng quyền thương mại, giải thích: “Thay vì để công ty trả tiền cho đại diện bán hàng, đại diện bán hàng lại trả tiền cho công ty”. Sau này, các ngành công nghiệp ô tô, đồ uống soda, dầu khí và nhà nghỉ đều dựa vào việc nhượng quyền thương mại cho những phát triển ban đầu của họ. Nhưng chính ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đã biến việc nhượng quyền thương mại thành một mô hình kinh doanh nhanh chóng được các nhà bán lẻ theo chuỗi trên khắp nước Mỹ bắt chước.

Nhượng quyền thương mại giúp các chuỗi đồ ăn nhanh mới mở rộng nhanh chóng bằng cách thúc đẩy niềm hi vọng và sử dụng tiền của các nhà đầu tư nhỏ. Các phương pháp tăng vốn truyền thống không tồn tại nhiều đối với những nhà sáng lập các chuỗi này, bởi họ chủ yếu là những người bỏ học giữa chừng và những chủ sở hữu các cửa hàng phục vụ người ngồi trên xe và không có “đủ” uy tín kinh doanh. Các ngân hàng không hào hứng với việc đầu tư vào ngành công nghiệp mới này; Phố Wall cũng vậy. Dunkin’ Donuts và Kentucky Fried Chicken là hai trong số các chuỗi bắt đầu bán quyền thương mại đầu tiên. Nhưng chính McDonald’s là hãng hoàn thiện hóa công nghệ nhượng quyền thương mại, giúp tăng quy mô của chuỗi trong khi vẫn đảm bảo kiểm soát sản phẩm một cách chặt chẽ.

Tính kiên trì của Ray Kroc là một trong những yếu tố góp phần tạo nên thành công của McDonald's. Các chuỗi khác yêu cầu nộp ngay một khoản lệ phí lớn, bán độc quyền đối với toàn bộ các vùng lãnh thổ và kiếm tiền bằng cách bán sản phẩm đầu vào trực tiếp tới các cửa hàng thuê quyền thương mại. Kroc không bị lòng tham chi phối; lệ phí nhượng quyền thương mại ban đầu của McDonald's chỉ là 950 đô-la. Dường như ông quan tâm tới việc bán được hàng hơn là thỏa thuận các chi tiết tài chính. Mục tiêu của ông là mở rộng McDonald's chứ không phải là kiếm tiền nhanh. Trên thực tế, trong suốt cuối thập niên 1950, các nhà hàng được nhượng quyền thương mại McDonald's thường kiếm được nhiều tiền hơn chính nhà sáng lập công ty.

Sau khi bán được nhiều hợp đồng nhượng quyền thương mại đầu tiên cho thành viên câu lạc bộ đồng quê của mình, Kroc quyết định tuyển dụng những người muốn điều hành nhà hàng riêng của họ, thay vì những doanh nhân giàu có, những người chỉ coi McDonald's là một trong những khoản đầu tư khác của họ. Kroc đề nghị mọi người từ bỏ cuộc sống trước đây và cống hiến hoàn toàn cho McDonald's. Để kiểm tra cam kết của các đại diện sử dụng quyền thương mại có triển vọng, ông thường đề nghị họ mở nhà hàng cách xa nhà họ và cấm họ tham gia các công việc kinh doanh khác. Các đại diện sử dụng quyền thương mại mới phải bắt đầu lại một cuộc đời mới với một nhà hàng McDonald's duy nhất. <http://tienglo.org> Những người làm sai hoặc

phớt lờ những quy định của Kroc sẽ không bao giờ có cơ hội sở hữu một nhà hàng McDonald's. Mặc dù Kroc có vẻ độc tài nhưng ông vẫn lắng nghe ý kiến và nhận xét của các đại diện. Ronald McDonald, Big Mac, Egg McMuffin và bánh sandwich Filet-O-Fish đều là sản phẩm do các đại diện địa phương phát triển. Kroc là người gia trưởng nhưng biết cách khích lệ người khác. Ông tìm kiếm những người “hiếu lễ thường”, “can đảm, có quyết tâm” và có “tình yêu đối với công việc”. Ông cho biết, để thành công, đại diện thuê quyền thương mại của McDonald's không cần “bất cứ năng khiếu hay trí tuệ khác thường nào”. Điều Kroc thật sự mong muốn nhất là sự trung thành và cống hiến tối đa từ các đại diện – và đổi lại, ông cam kết sẽ biến họ thành người giàu có.

Trong khi Kroc chu du khắp đất nước để quảng bá về McDonald's, bán các hợp đồng nhượng quyền thương mại thì đối tác kinh doanh của ông là Harry J. Sonneborn lại vạch ra một chiến lược khéo léo nhằm đảm bảo thành công tài chính cho công ty và sự kiểm soát lớn hơn đối với các đại diện. Thay vì kiếm tiền bằng cách yêu cầu nộp lệ phí nhượng quyền thương mại cao hay bán sản phẩm đầu vào, tập đoàn McDonald's trở thành chủ đất của hầu hết tất cả các nhà hàng sử dụng thương hiệu này trên đất Mỹ. Tập đoàn này mua đất và cho các đại diện thuê, và tiền thuê đất góp ít nhất 40% vào sự tăng giá của sản phẩm. Nếu các đại diện không làm theo các quy định của tập đoàn McDonald's, điều đó đồng nghĩa với việc vi phạm các điều

khoản của hợp đồng thuê đất, và điều này có thể khiến họ bị mất quyền đại diện trên mảnh đất đó. Phí thuê bổ sung được tính dựa trên doanh thu hàng năm của nhà hàng. Chiến lược cho thuê quyền thương mại mới này đã đem lại lợi nhuận to lớn cho tập đoàn McDonald's. "Về cơ bản, chúng tôi không kinh doanh đồ ăn," Sonneborn từng nói như vậy với một nhóm các nhà đầu tư Phố Wall, thể hiện quan điểm về McDonald's mà Kroc không bao giờ ủng hộ. "Chúng tôi đang kinh doanh bất động sản. Lý do duy nhất chúng tôi bán những chiếc hamburger 50 xu là vì đó là nguồn thu nhập lớn nhất của người thuê đất, giúp họ trả tiền thuê đất cho chúng tôi."

Trong hai thập niên 1960 và 1970, McDonald's giống như Microsoft của thập niên 1990 khi họ tạo ra hàng loạt triệu phú. Trong giai đoạn khó khăn của tập đoàn McDonald's, khi nguồn tiền còn hạn hẹp, Kroc trả lương cho thư ký của mình bằng chứng khoán. Mười phần trăm cổ phần trong McDonald's của June Martino sau này cho phép cô nghỉ hưu và sống thoải mái trong dinh thự trước biển ở Palm Beach. Tài sản mà thư ký của Kroc kiếm được lớn hơn nhiều lần tài sản của anh em nhà McDonald. Năm 1961, họ từ bỏ quyền hưởng 0,5% doanh thu hàng năm của chuỗi. Sau khi trừ thuế, vụ mua bán này đem lại cho Richard và Mac McDonald mỗi người khoảng 1 triệu đô-la. Nếu anh em họ tiếp tục giữ cổ phần trong doanh thu của công ty, thay vì bán hết cho Ray Kroc, thu nhập của họ có thể đạt tới hơn 180 triệu đô-la một năm.

Mối quan hệ của Kroc với anh em nhà McDonald không được suôn sẻ ngay từ khi bắt đầu. Ông rất ghét hai anh em này, bởi theo ông khi ông làm việc vất vả – “xây xát, lão đảo và toát mồ hôi như tên nô lệ lái tàu” – thì họ chỉ ở nhà hưởng lợi. Thỏa thuận ban đầu của ông với anh em McDonald cho phép họ có quyền ngăn cản bất cứ thay đổi nào trong hệ thống điều hành của chuỗi. Đến trước năm 1961, anh em họ có quyền tối cao đối với các nhà hàng mang tên họ và thực tế này khiến Kroc khó chịu. Ông đã vay 2,7 triệu đô-la để mua hoàn toàn McDonald's; Sonneborn tìm kiếm nguồn tài chính cho vụ mua bán này từ những cơ quan có tiền đầu tư do Đại học Princeton đứng đầu. Trong thỏa thuận mua lại, anh em McDonald yêu cầu giữ lại nhà hàng của họ ở San Bernardino, nơi khai sinh ra chuỗi nhà hàng. “Cuối cùng, tôi mở một nhà hàng McDonald's ngay phía bên kia đường, đối diện nhà hàng được đặt lại tên The Big M của họ,” Kroc tự hào nhắc lại trong cuốn hồi ký của mình, “và nhà hàng của tôi đã đẩy họ vào phá sản”.

Thành công to lớn của McDonald's tạo ra nhiều kẻ bắt chước không chỉ riêng trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh mà trong cả nền kinh tế bán lẻ của nước Mỹ. Nhượng quyền thương mại trở thành cách thức thành lập công ty mới đem lại nhiều lợi nhuận trong mọi ngành, từ kinh doanh phụ tùng ô tô (công ty Meineke Discount Mufflers) tới kinh doanh kiểm soát cân nặng (công ty Jenny Craig International). Một số chuỗi phát triển thông qua các cửa hàng mua quyền thương mại; một số khác thông qua

các cửa hàng do công ty sở hữu; và cuối cùng, McDonald's phát triển nhờ cả hai phương thức này. Về lâu dài, trong mô hình kinh doanh của McDonald's, phương thức tài chính để phát triển một công ty dường như lại ít quan trọng hơn so với các khía cạnh khác: việc nhấn mạnh tính đơn giản và đồng nhất, khả năng tạo ra môi trường bán lẻ giống nhau ở các địa điểm khác nhau. Năm 1969, Donald và Doris Fisher quyết định mở một cửa hàng ở San Francisco để bán quần bò xanh theo cách McDonald's, Burger King và KFC bán đồ ăn. Họ nhắm vào thị trường trẻ, chọn một cái tên có sức hấp dẫn đối với những thanh niên đi ngược lại văn hóa truyền thống, những người bị xa lánh bởi "khoảng cách thế hệ". Ba mươi năm sau, có hơn 1.700 cửa hàng Gap, GapKids và babyGap do công ty sở hữu trên khắp nước Mỹ. Trong những cải cách sáng tạo của mình, tập đoàn Gap Inc. đã thay đổi cách may quần áo trẻ con, điều chỉnh thời trang người lớn để phù hợp với trẻ em tuổi tập đi và thậm chí cả trẻ sơ sinh.

Khi các cửa hàng thuê quyền thương mại và cửa hàng chuỗi mọc lên khắp nước Mỹ, việc lái xe dọc một khu bán lẻ cũng giống như đi mua sắm dọc theo lối đi trong siêu thị. Kiến trúc đặc trưng của chuỗi trở thành mô hình và được luật bản quyền bảo vệ chặt chẽ. Tập đoàn McDonald's đi đầu trong việc tiêu chuẩn hóa môi trường bán lẻ của nước Mỹ, kiểm soát chặt chẽ cả hình thức bên trong lẫn bên ngoài của các nhà hàng McDonald's. Trong cuối thập niên 1960, McDonald's bắt đầu dỡ bỏ các nhà hàng do Richard

McDonald thiết kế, những tòa nhà với hình cung vàng trên mái. Các nhà hàng mới có tường gạch và hai mái. Lo lắng về phản ứng của khách hàng đối với thay đổi này, tập đoàn McDonald's thuê Louis Cheskin – nhà tư vấn thiết kế và nhà tâm lý học nổi tiếng – giúp đơn giản hóa quá trình chuyển đổi này. Ông phản đối việc loại bỏ hoàn toàn hình cung vàng vì cho rằng chúng ảnh hưởng lớn đến nhận thức của khách hàng. Theo Cheskin, hai vòng cung vàng giống như một cặp vú lớn: “vú của mẹ McDonald's”. Do vậy, không nên làm mất đi sức hấp dẫn của hình ảnh tượng trưng toàn cầu nhưng lại mang phong cách Mỹ đó. Công ty đã nghe theo lời khuyên của Cheskin và giữ lại hình ảnh cung vàng, sử dụng chúng để làm thành chữ M trong từ McDonald's.

Lâm Đồng, July 29, 2017

Kinh doanh tự do với các khoản vay nợ liên bang

Ngày nay, để trở thành đại diện sử dụng quyền thương mại của Burger King hoặc Carl's Jr. phải mất 1,5 triệu đô-la; một đại diện mua quyền thương mại của McDonald's trả khoảng một phần ba số tiền đó để mở một nhà hàng (vì công ty sở hữu hoặc thuê đất mở nhà hàng). Để mua quyền thương mại của một chuỗi ít nổi tiếng hơn – như Augie's, Buddy's Bar-B-Q, Happy Joe's Pizza & Ice Cream Parlor, Chicken Shack, Gumby Pizza, Hot Dog on a Stick, hay Tippy's Taco House – các đại diện có thể chỉ mất 50.000 đô-la. Các đại diện thường chọn mua quyền đại diện thương mại của một chuỗi lớn để đảm bảo an toàn, một số khác lại

thích đầu tư vào các hãng mới hơn, nhỏ hơn với hy vọng các chuỗi như Buck's Pizza hay K-Bob's Steakhouse sẽ trở thành McDonald's mới.

Những người ủng hộ việc nhượng quyền thương mại luôn coi đây là cách tự kinh doanh an toàn nhất. Trong nhiều năm qua, Hiệp hội nhượng quyền thương mại quốc tế (IFA), tổ chức thương mại được các chuỗi lớn ủng hộ, đã công bố các nghiên cứu “chứng minh” rằng các đại diện mua quyền thương mại làm ăn tốt hơn các doanh nhân kinh doanh độc lập. Năm 1998, một khảo sát của IFA cho biết 92% các đại diện thuê quyền thương mại nói rằng họ “thành công”. Bản khảo sát này dựa trên mẫu khảo sát tương đối hạn chế: những cửa hàng mua quyền thương mại còn đang kinh doanh, còn lại những đại diện đã phá sản không được nghiên cứu. Timothy Bates, giáo sư kinh tế học, Đại học bang Wayne tin rằng IFA đã quá cường điệu các lợi ích của việc thuê quyền thương mại. Một nghiên cứu do Bates thực hiện cho cơ quan cho vay liên bang phát hiện ra rằng trong vòng bốn đến năm năm mở cửa, 38,1% các cửa hàng mua quyền thương mại sẽ thất bại. Tỷ lệ thất bại của những vụ kinh doanh độc lập trong cùng kỳ thấp hơn 6,2%. Theo một nghiên cứu khác, ba phần tư các công ty Mỹ bắt đầu bán quyền thương mại năm 1983 bị phá sản trước năm 1993. Bates lập luận: “Tóm lại, con đường tới tự làm chủ thông qua cửa hàng mua quyền thương mại gắn liền với tỷ lệ thất bại cao hơn và mức lợi nhuận thấp hơn so với việc kinh doanh độc lập”.

Trong những năm gần đây, xung đột giữa người nhượng quyền thương mại và người được nhượng quyền thương mại trở nên ngày càng phổ biến. Khi thị trường đồ ăn nhanh Mỹ trở nên bão hòa, các nhà hàng thuộc cùng một chuỗi ngày càng được đặt gần nhau hơn. Các đại diện thuê quyền thương mại gọi đây là “sự bao vây” và phản đối mạnh mẽ điều này. Doanh thu của họ giảm xuống khi có một cửa hàng thuộc cùng một chuỗi mở gần đó và thu hút khách hàng của họ. Mặt khác, phần lớn các công ty cho thuê quyền thương mại thu lợi từ phí nhượng quyền thương mại dựa trên tổng doanh thu – và nhiều nhà hàng thường đồng nghĩa với doanh thu lớn hơn. Năm 1978, Quốc hội thông qua luật liên bang đầu tiên điều chỉnh việc nhượng quyền thương mại. Vào thời điểm đó, một số chuỗi được điều hành theo mô hình kim tự tháp. Họ không nêu rõ các rủi ro tiềm ẩn, nhận các khoản phí nộp ngay cao và lừa được hàng triệu đô-la từ các nhà đầu tư nhỏ. Hiện nay, FTC (Ủy ban Thương mại Liên bang) yêu cầu các chuỗi cung cấp các văn bản thông tin dài, trong đó nêu rõ các quy định cho những đại diện thuê quyền thương mại tương lai. Các văn bản này thường dài 100 trang với rất nhiều dòng chữ in nhỏ.

Luật liên bang yêu cầu cung cấp thông tin đầy đủ trước khi mua bán quyền thương mại, nhưng không quy định cách điều hành cửa hàng mua quyền thương mại. Khi hợp đồng được ký, các nhà đại diện mua quyền thương mại chủ yếu hoạt động độc lập. Mặc dù phải chấp hành các chỉ thị của công ty nhưng họ không được các luật liên bang về

bảo vệ nhân viên bảo vệ. Mặc dù phải cung cấp vốn đầu tư cho công việc kinh doanh của mình nhưng họ không được các luật bảo vệ doanh nhân độc lập bảo vệ. Và mặc dù phải tự mua các trang thiết bị của riêng mình nhưng họ không được luật bảo vệ người tiêu dùng bảo vệ. Luật liên bang không cấm việc một chuỗi đồ ăn nhanh nhận tiền chiết khấu từ các nhà cung cấp, mở một nhà hàng mới ngay cạnh một nhà hàng mua quyền thương mại đang tồn tại và đuổi một đại diện mua quyền thương mại mà không đưa ra lý do hoặc không trả tiền đền bù.

Theo Susan Kezios, chủ tịch Hiệp hội nhượng quyền thương mại Hoa Kỳ, các hợp đồng do các chuỗi đồ ăn nhanh soạn thảo thường yêu cầu một đại diện được nhượng quyền thương mại từ bỏ quyền khiếu nại hợp pháp theo luật bang; chỉ được mua từ các nhà cung cấp đã duyệt, bất chấp giá cả; chỉ được bán nhà hàng cho người được công ty duyệt; và chấp nhận chấm dứt hợp đồng với bất cứ lý do nào khi công ty yêu cầu. Khi một hợp đồng được thanh lý, đại diện mua quyền thương mại có thể mất toàn bộ vốn đầu tư của mình. Đôi khi, các đại diện mua quyền thương mại không dám công khai chỉ trích công ty của mình, họ lo ngại những biện pháp trả đũa như từ chối cho mở thêm nhà hàng, từ chối gia hạn hợp đồng nhượng quyền thương mại khi hết thời hạn 20 năm, hoặc ngay lập tức chấm dứt hợp đồng hiện tại. Ralston-Purina từng chấm dứt 642 hợp đồng nhượng quyền thương mại chuỗi Jack in the Box và chỉ cho họ 30 ngày để dọn đi. Một nhóm các đại diện mua quyền

thương mại McDonald's do không hài lòng với chiến lược bao vây lãnh thổ của họ đã thành lập một tổ chức có tên Consortium Members, Inc. Nhóm này đưa ra các tuyên bố thông qua Richard Adams, cựu đại diện mua quyền thương mại của McDonald's, vì các thành viên của nhóm không muốn để lộ tên tuổi của mình.

Các chuỗi đồ ăn nhanh thường bị các đại diện mua quyền thương mại kiện vì họ không hài lòng về sự bao vây, về việc các nhà cung cấp tăng giá, về các vụ phá sản và chấm dứt hợp đồng không công bằng. Trong thập niên 1990, Subway bị kéo vào các vụ tranh chấp pháp lý với các đại diện được nhượng quyền thương mại nhiều hơn bất kỳ chuỗi đồ ăn nhanh nào – nhiều hơn Burger King, KFC, McDonald's, Pizza Hut, Taco Bell và Wendy's cộng lại. Dean Sager, cựu chuyên gia kinh tế Ủy ban Kinh doanh nhỏ của Hạ nghị viện Mỹ gọi Subway là công ty nhượng quyền “tồi tệ” nhất nước Mỹ. Phát biểu với tạp chí *Fortune* năm 1998, Sager nói: “Subway là rắc rối lớn nhất trong việc nhượng quyền thương mại và một trong số những ví dụ điển hình về mọi hình thức lạm dụng nhượng quyền mà người ta có thể nghĩ tới.”

Subway được Frederick DeLuca sáng lập năm 1965. Ông đã vay 1.000 đô-la từ một người bạn của gia đình để mở một cửa hàng sandwich ở Bridgeport, Connecticut. DeLuca lúc đó 17 tuổi. Hiện nay, Subway có khoảng 1.500 nhà hàng, chỉ đứng sau McDonald's, và mỗi năm mở thêm khoảng một nghìn nhà hàng mới. DeLuca quyết tâm

lên một chuỗi đồ ăn nhanh lớn nhất thế giới. Nhiều lời phàn nàn về Subway xuất phát từ hệ thống tuyển chọn đại diện được nhượng quyền mới không bình thường. Chuỗi này sử dụng các “đại lý phát triển” để bán quyền thương mại của Subway. Các đại lý phát triển này không nhận lương của Subway; trên lý thuyết, họ là những nhà đầu độc lập, những người bán hàng với thu nhập phụ thuộc vào số lượng nhà hàng Subway mở ra trên lãnh thổ của họ. Họ nhận một nửa số lệ phí nhượng quyền thương mại mà nhà hàng mới phải trả, cộng một phần ba mức phí nhượng quyền thương mại hàng năm, và một phần ba “phí chuyển giao” khi một nhà hàng được bán lại. Các đại lý không đặt định mức doanh số hàng tháng có thể bị buộc phải trả phần thiếu hụt cho công ty. Họ luôn chịu áp lực phải mở thêm nhà hàng mới, bất chấp điều đó ảnh hưởng thế nào đến doanh số của các hàng Subway đang hoạt động gần đó. Theo điều tra năm 1995 của tờ *Financial Post* của Canada, toàn bộ hệ thống của Subway dường như “hướng tới việc bán quyền thương mại giống như việc bán bánh sandwich”.

Chi phí để mở một nhà hàng Subway là 100.000 đô-la, mức đầu tư thấp nhất mà các chuỗi đồ ăn nhanh lớn yêu cầu. Mức phí hàng năm mà Subway lấy từ các nhà hàng nhượng quyền – 8% tổng doanh thu – nằm trong số các tỷ lệ cao nhất. Một nhà điều hành cấp cao của Subway thừa nhận rằng khoảng 90% đại diện nhượng quyền mới của họ ký hợp đồng mà không đọc hợp đồng và không nhìn vào hồ sơ của FTC. Khoảng 30-50% đại diện được nhượng

quyền mới của Subway là người nhập cư và nhiều người trong số họ không thông thạo tiếng Anh. Để có được cuộc sống tạm ổn, họ thường phải làm 60 đến 70 giờ một tuần và mua một vài nhà hàng Subway.

Tháng 11 năm 1999, Đại biểu quốc hội Howard Coble, đại diện bảo thủ của Đảng Cộng hòa, bang North Carolina, đưa ra dự luật yêu cầu các công ty nhượng quyền thương mại chấp hành các nguyên tắc kinh doanh cơ bản như các công ty khác ở Mỹ. Dự luật của Coble lần đầu tiên yêu cầu các chuỗi nhượng quyền thực hiện “niềm tin tốt đẹp”, yếu tố căn bản của Đạo luật thương mại thống nhất. Dự luật này cũng đặt ra các giới hạn về sự bao vây, yêu cầu phải có “lý do tốt đẹp” để chấm dứt hợp đồng, cho phép các đại diện được nhượng quyền thành lập các hiệp hội riêng của mình, cho phép họ mua từ nhiều nhà cung cấp khác nhau và quyền kiện nhà nhượng quyền lên tòa án liên bang. Trước khi giới thiệu kế hoạch cải tổ quá trình nhượng quyền thương mại, Coble nói: “Chúng tôi không cố phạt ai cả. Chúng tôi chỉ phấn đấu đem lại trật tự và sự lành mạnh cho một bộ phận trong nền kinh tế đang lớn mạnh và có thể phát triển ra ngoài tầm kiểm soát”. Năm 1992, bang Iowa áp dụng các quy định tương tự về nhượng quyền thương mại mà không đẩy Burger King và McDonald’s ra khỏi bang. Tuy nhiên, IFA và các chuỗi đồ ăn nhanh kịch liệt phản đối dự luật của Coble. IFA đã thuê Allen Coffey, Jr., cựu luật sư trưởng của Ủy ban Tư pháp Hạ viện và Andy Ireland, cựu nghị sĩ quốc hội thuộc Đảng Cộng hòa

và là thành viên cấp cao của Ủy ban Kinh doanh nhỏ của Hạ viện, để giúp ngăn cản việc chính phủ liên bang cố gắng điều chỉnh các vấn đề về nhượng quyền thương mại. Khi còn làm ở Quốc hội, Ireland đã chỉ trích các đại diện được nhượng quyền vì họ đòi hỏi các cải cách về luật pháp. Ông gọi họ là “những kẻ than phiền” vì họ chỉ biết đòi hỏi chính phủ thay vì chịu trách nhiệm về những sai sót trong kinh doanh của mình.

Sau khi Quốc hội điều trần về dự luật Coble năm 1999, IFA tuyên bố trong một thông cáo báo chí rằng các quy định liên bang về nhượng quyền thương mại sẽ cản trở “những thương lượng hợp đồng kinh doanh tự do” và gây tổn hại nghiêm trọng tới một trong những khu vực kinh tế năng động và quan trọng nhất của nền kinh tế Mỹ. Don DeBolt, chủ tịch IFA tuyên bố: “Các doanh nghiệp nhỏ và việc nhượng quyền thương mại thành công là dựa vào các giải pháp thị trường”. Mặc dù công khai phản đối sự can thiệp của chính phủ vào cơ chế vận động của thị trường tự do, nhưng từ lâu IFA đã luôn ủng hộ các kế hoạch mở rộng các chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh bằng cách sử dụng các khoản vay của chính phủ.

Trong hơn ba thập kỷ qua, ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đã sử dụng Cơ quan quản lý doanh nghiệp nhỏ (SBA) để cung cấp tài chính cho các nhà hàng mới – qua đó biến một cơ quan liên bang được tạo ra với mục đích giúp đỡ các doanh nghiệp nhỏ, độc lập thành một cơ quan giúp loại trừ họ. Một nghiên cứu năm 1981 của Văn phòng Kế

toán chung cho thấy SBA đã giúp đảm bảo 18.000 khoản vay nhượng quyền từ năm 1967 đến 1979, qua đó tài trợ sự ra đời của hàng loạt nhà hàng, trong đó có Burger King và McDonald's. Mười phần trăm số này là các khoản nợ không trả được. Trong cùng thời kỳ, chỉ 4% doanh nghiệp độc lập không thể trả được các khoản nợ đã vay của SBA. Ở New York, SBA hỗ trợ 13 khoản vay cho các nhà hàng nhượng quyền của Burger King; 11 khoản là khoản vay không trả được. Theo một điều tra của Quốc hội, các chuỗi này đang "thử nghiệm" sử dụng các khoản vay do chính phủ hỗ trợ để mở các nhà hàng ở những địa điểm thử yếu. Burger King không hề mất tiền khi đóng cửa các nhà hàng này. Người đóng thuế ở Mỹ đã phải chi trả các khoản phí nhượng quyền thương mại, các chi phí nhà cửa, bất động sản, trang thiết bị và hàng dự trữ.

Theo một nghiên cứu gần đây của Quỹ Di sản (Heritage Foundation), SBA vẫn cung cấp vốn đầu tư miễn phí cho một số tập đoàn lớn nhất nước Mỹ. Năm 1996, SBA đảm bảo gần 1 tỷ đô-la tiền nợ cho các cửa hàng nhượng quyền mới. Ngành công nghiệp đồ ăn nhanh nhận được nhiều tiền vay nợ nhất trong tất cả các ngành kinh doanh. Năm 1992, gần 600 nhà hàng đồ ăn nhanh mới, đại diện cho 52 chuỗi nhà hàng khác nhau, được mở ra nhờ các khoản vay của chính phủ. Chuỗi hưởng lợi nhiều nhất từ các khoản vay của SBA là Subway. Trong số 755 nhà hàng Subway mở ra trong năm đó, 109 nhà hàng là dựa vào tiền của chính phủ Mỹ.

Thế giới bên ngoài Pueblo

Thỏa thuận nhượng quyền thương mại mà Dave Feamster ký năm 1984 cho phép anh độc quyền mở các nhà hàng Little Caesars ở khu vực Pueblo. Ngoài phí nhượng quyền, anh phải hứa trả công ty 5% doanh thu hàng năm và nộp thêm 4% vào quỹ quảng cáo. Hầu hết các đại diện được nhượng quyền của Little Caesars phải bỏ tiền ra để mua hoặc xây dựng nhà hàng của họ. Vì Feamster không có tiền, công ty cho anh vay nợ. Trước khi bắt đầu bán chiếc pizza đầu tiên, anh đã nợ 200.000 đô-la.

Mặc dù Feamster đã học bốn năm đại học ở Colorado Springs – nơi chỉ cách Pueblo một giờ lái xe nhưng anh chưa bao giờ tới Pueblo. Anh thuê một ngôi nhà nhỏ gần nhà hàng mới của mình, nơi có nhiều công nhân thép sinh sống. Nó cũng giống như khu nhà của gia đình anh. Feamster dự định chỉ ở đó trong vài tháng, nhưng cuối cùng đã sống ở đó sáu năm và dồn hết năng lượng vào kinh doanh. Anh tự mở nhà hàng vào mỗi sáng sớm và đóng cửa lúc ban đêm, tự làm pizza, giao pizza, lau dọn sàn nhà và làm bất cứ việc gì khi cần. Sự thiếu thốn kinh nghiệm trong kinh doanh nhà hàng được bù đắp bằng khả năng giao tiếp với mọi kiểu người của anh. Khi một khách hàng già gọi điện cho anh và than phiền về chất lượng một chiếc pizza, Feamster kiên nhẫn lắng nghe và sau đó thuê bà phụ trách giải quyết các thắc mắc của khách hàng.

Feamster mất ba năm để trả hết nợ. Hiện nay, anh sở hữu năm nhà hàng Little Caesars: bốn ở Pueblo và một ở thành phố Lamar bên cạnh. Doanh thu hàng năm của anh đạt khoảng 2,5 triệu đô-la. Anh có thu nhập tốt nhưng sống rất giản dị. Khi tôi đến thăm một nhà hàng ở Colorado của một chuỗi pizza đối thủ, công ty này gửi một nhân viên quan hệ công chúng từ thành phố New York tới để đi kèm tôi mọi lúc. Feamster lại cho tôi thoải mái phỏng vấn nhân viên riêng của mình và tìm hiểu công việc của anh bao lâu tùy thích. Anh nói anh không có gì phải giấu. Văn phòng nhỏ của anh nằm sau cửa hàng Belmont hết sức lộn xộn với hàng chồng hộp đựng văn bản. Trong khi các đối thủ của anh sử dụng các hệ thống điều hành vi tính hóa cao độ, có thể hiện thị ngay lập tức đơn gọi món của khách hàng trên màn hình tivi trong nhà bếp, các nhà hàng của Feamster vẫn nằm nguyên trong kỷ nguyên bút bi và hóa đơn giấy vàng.

Feamster đã thiết lập được chỗ đứng vững chắc ở Pueblo. Vợ anh là giáo viên, dân bản địa thế hệ thứ năm của thành phố này. Công việc cộng đồng chiếm phần lớn thời gian của anh và anh làm việc đó không phải vì mục đích gây danh tiếng. Anh góp tiền cho các quỹ từ thiện địa phương và phát biểu tại các trường học địa phương. Anh trả một phần học phí cho các nhân viên chính thức của mình, với điều kiện họ đạt được điểm trung bình thấp nhất là 3,0. Gần đây, anh hỗ trợ tổ chức đội khúc côn cầu trung học đầu tiên của thành phố, thu hút các cầu thủ trong cả quận. Feamster trả tiền mua đồng phục, thiết bị và làm trợ

lý huấn luyện viên cho đội. Đa số các cầu thủ là người Mỹ La tinh và xuất thân từ những vùng không có truyền thống lâu dài và vẻ vang trên sân bóng. Đội của anh thường xuyên đấu với các trường trung học từ Colorado Springs, những đội có các chương trình khúc côn cầu mạnh. Trong ba giải đấu đầu tiên, đội khúc côn cầu của Pueblo đã hai lần lọt vào giải ngoại hạng.

Mặc dù làm việc vất vả, nhưng công việc kinh doanh trong tương lai của Feamster không được đảm bảo chắc chắn. Little Caesars là chuỗi nhà hàng pizza lớn thứ tư cả nước, nhưng đã bị mất thị phần từ năm 1992. Hàng trăm nhà hàng Little Caesars đã bị đóng cửa. Nhiều nhà hàng do không hài lòng với ban quản lý của công ty đã thành lập hiệp hội riêng của mình. Một số đại diện được nhượng quyền rút khoản đóng góp cho quỹ quảng cáo của chuỗi. Feamster rất trung thành với gia đình Ilitch và với công ty đã giúp anh thay đổi, nhưng anh cũng rất lo lắng đến sự sụt giảm chi tiêu cho quảng cáo. Đáng lo ngại hơn là sự xuất hiện của nhà hàng Papa John's ở Pueblo. Papa John's là chuỗi cửa hàng pizza phát triển nhanh nhất nước Mỹ, mỗi tháng có thêm 30 nhà hàng mới. Mùa thu năm 1998, Papa John's mở nhà hàng đầu tiên ở Pueblo và năm sau đó mở thêm ba nhà hàng nữa.

Số phận các nhà hàng của Feamster hiện phụ thuộc vào cách nhân viên của anh phục vụ khách hàng. Rachel Vasquez, quản lý nhà hàng Little Caesars ở Belmont làm việc rất nghiêm túc và nỗ lực hết mình để [thiếtbunhap.vn](http://thietbunhap.vn) khách lệ nhân viên. Cô

đã làm việc cho Feamster từ năm 1988. Lúc đó, cô 16 tuổi và không ai muốn thuê cô. Năm sau, cô mua một chiếc ô tô bằng thu nhập của mình. Hiện nay, cô kiếm được khoảng 22.000 đô-la một năm với 50 giờ làm việc mỗi tuần. Cô còn nhận được bảo hiểm y tế. Và hàng năm, Feamster góp vài nghìn đô-la vào quỹ lương hưu của cô. Rachel gặp chồng cô tại quán Little Caesars năm 1991, khi cô là đồng quản lý còn anh là thực tập viên. “Chúng tôi không chỉ làm pizza”, cô cười nói. Hiện nay, chồng cô đang làm kế toán cho một công ty cung cấp hàng công nghiệp. Cô có hai con và mẹ cô trông bọn trẻ khi Rachel đi làm. Ở phía sau nhà bếp, trong một nhà kho nhỏ, Rachel có một văn phòng đổi ca. Ở đó, có một chiếc bàn đen, một chiếc ghế, một tủ đựng hồ sơ cũ, một danh sách điện thoại nhân viên dán trên một chiếc hộp và một tấm biển “Hãy mỉm cười”.

Hàng tháng, 14 nhân viên của Feamster gặp nhau ở cửa hàng Belmont vào bảy giờ một buổi sáng thứ Ba. Feamster có vé tham dự sự kiện “Thành công” ở trung tâm thể thao McNichols Sports Arena tại Denver. Chương trình bắt đầu lúc 8 giờ 50 phút sáng, kết thúc lúc 6 giờ chiều và có nhiều đại biểu danh dự như Henry Kissinger, Barbara Bush và cựu Thủ tướng Anh John Major. Sự kiện này được một nhóm có tên “Chuyên gia thành công” tài trợ. Feamster phải trả 90 đô-la cho một vé. Anh thuê một chiếc xe nhiều chỗ và cho nhân viên này nghỉ làm một ngày. Anh không biết có gì ở sự kiện đó, nhưng hy vọng sẽ có một ngày đáng nhớ. Có vẻ đây là cơ hội không nên bỏ qua. Feamster muốn

những nhân viên trẻ của mình nhìn thấy “một thế giới ở bên ngoài, cả một thế giới rộng lớn bên ngoài thành phố phía nam Pueblo này”.

Bãi đỗ xe ở McNichols Arena chật cứng. Vé dự sự kiện này đã bán hết từ trước đó rất lâu. Mọi người gửi xe, nhanh chân đi tới trung tâm và thi nhau dự đoán rằng những nhân vật nổi tiếng cỡ đó sẽ không xuất hiện ở Denver hàng tuần. Trung tâm thể thao chật kín với 18 nghìn người và hầu như tất cả đều là người da trắng, trông sáng sủa và phát đạt – dù có thể không phát đạt như họ muốn. Những người này muốn có nhiều hơn nữa. Họ là đại diện bán hàng, các nhà quản lý bậc trung và các đại diện được nhượng quyền thương mại. Ở ngoài hàng lang, nơi mọi người thường mua xúc xích và mũ của đội bóng Denver Nuggets, cuốn *Niên giám Thành công* của Peter Lowe được bán với giá 19,95 đô-la. *Những điển hình bán hàng nước Mỹ* – bản CD – được bán với giá 375 đô-la và Zig Ziglar bày bán *Kết thúc bán hàng – đòn quyết định* (tuyển tập 12 băng) với giá 120 đô-la và *Mọi thứ của Zig* (57 băng, bốn cuốn sách và 11 băng video) với giá khuyến mại là 995 đô-la theo chương trình “Ngày giảm giá đặc biệt cho hội thảo”.

Peter Lowe tổ chức những sự kiện tầm cỡ như thế này từ năm 1991. Ông là “chuyên gia về thành công” 42 tuổi ở Tampa, Florida. Cha mẹ ông là nhà truyền giáo người Anh và đã từ bỏ cuộc sống trung lưu sung túc ở Vancouver để làm việc với người nghèo. Lowe sinh ra ở Pakistan và theo học trường Woodstock ở Mussorie, Ấn Độ, nhưng cuối

cùng, ông lại chọn cho mình một con đường đi khác. Năm 1984, ông bỏ nghề bán máy tính và tổ chức “hội thảo về thành công” đầu tiên. Sự xuất hiện của Ronald Reagan tại một sự kiện này nhanh chóng khuyến khích những người nổi tiếng khác ủng hộ công việc của Peter Lowe. Đổi lại, ông trả họ khoảng 30.000 đến 60.000 đô-la cho một bài phát biểu – khoảng nửa giờ làm việc. Những người gần đây tham gia thuyết trình trong chương trình của Peter Lowe gồm: George Bush, Oliver North, Barbara Walters, William Bennett, Colin Powel, Charlton Heston, Tiến sĩ Joyce Brothers và Mario Cuomo.

Rachel Vasquez không thể tin rằng mình được ngồi giữa những người đang sở hữu các công ty riêng, giữa vô số các vị giám đốc quyền lực. Nhân viên Little Caesars chỉ ngồi cách sân khấu vài thước. Họ chưa bao giờ nhìn thấy điều gì tương tự. Mặc dù hội trường rất lớn, nhưng dường như 14 nhân viên nhà hàng đồ ăn nhanh này có thể vươn ra và chạm tay vào những người nổi tiếng xuất hiện trên bục thuyết trình.

“Các anh là giới thượng lưu của nước Mỹ,” Brian Tracy, tác giả cuốn *Kinh doanh bằng tâm lý*¹ phát biểu. “Hãy nói với bản thân: Tôi thích tôi! Tôi thích tôi! Tôi thích tôi!” Sau ông là Henry Kissinger với một vài giai thoại về chính sách đối ngoại. Và sau đó, người vợ hấp dẫn của Peter Lowe, bà Tamara, hướng dẫn khán giả tham gia một cuộc

1. Sách đã được Alpha Books chọn dịch và xuất bản. <http://tieulun.hopto.org>

thi khiêu vũ; người thắng cuộc sẽ nhận được một chuyến thăm quan Disneyland. Bốn thí sinh leo lên sân khấu, hàng chục trái bóng bãi biển được ném xuống đám đông, hệ thống âm thanh phát lên bài *Surfin' USA* của Beach Boys và 18 nghìn người bắt đầu nhảy. Barbara Bush là người tiếp theo, nhạc bài Kèn lệnh chào mừng dân thường nổi lên, nụ cười của bà hiện lên trên hai màn hình tivi khổng lồ. Bà bắt đầu bài diễn thuyết của mình: “Chúng tôi có cả một nhóm bạn ở Kennebunkport...”.

Khi Peter Lowe xuất hiện, pháo hoa nổ và rất nhiều hoa giấy nhiều màu được thả từ trần nhà xuống. Ông trông mảnh dẻ với mái tóc đỏ và mặc bộ comp-lê màu xám. Ông khuyến khán giả nên vui vẻ, tập cho mình tính kiên cường, luôn giữ tính lạc quan và không bao giờ lùi bước. Ông khuyến mọi người nên mua bộ băng *Nói chuyện về Thành công* đang bày bán trong hội trường, trong đó có các cuộc phỏng vấn hàng tháng với “một trong số những người thành công nhất thời đại”. Sau khi nghỉ giải lao, ông tiết lộ điều cần thiết nhất để đạt được thành công. Peter Lowe đề nghị khán giả cầu nguyện: “Chúa Giê-su, con cần Người. Con muốn người đến với cuộc đời con và tha thứ cho những điều con đã làm”.

Lowe từ bỏ đạo Tin lành của bố mẹ – một tôn giáo dường như đã trở nên lạc hậu. Những người nhu mì không còn được thừa kế trái đất; những người dám nghĩ dám làm sẽ thừa hưởng mọi thứ trên trái đất. Lowe nói với khán giả về tính nhân đạo <http://www.thuquoc.org> Nhưng sự thờ

việc bán hàng và sự nổi tiếng ảnh hưởng đến những bài viết của ông, đến những danh sách khách mời của ông, đến các chương trình phát thanh và các bài giảng dạy của ông. “Đừng liên kết ngẫu hứng”, Peter Lowe thuyết giảng trong cuốn Niên giám Thành công của Peter Lowe trị giá 19,95 đô-la. “Hãy đặt mục tiêu gặp gỡ những người quan trọng. Tưởng tượng ra cảnh bạn nói chuyện với họ. Nghĩ trước các câu hỏi sẽ hỏi họ... Khi bạn muốn liên kết với một cá nhân quan trọng, hãy chuẩn bị để nói điều gì đó sâu sắc với họ để thể hiện rằng bạn biết đến những thành công của họ... Mọi người đều thích nhận được quà. Việc chống đối hay không cởi mở với người vừa tặng bạn một món quà đẹp đẽ là điều không dễ dàng... Thực hành thái độ của một siêu sao... Mỉm cười. Một nụ cười thể hiện với mọi người rằng bạn thích và quan tâm đến họ. Thật là một thông điệp có sức lôi cuốn!” Đó là những triết lý trong cẩm nang của ông, những tin tức tốt đẹp gửi tới cả hội trường và giúp bán được nhiều băng cát-sét.

Khi loa phát lên bài hát chủ đạo trong phim *Chariots of Fire* (Vòng xe lửa), Lowe đẩy xe của Christopher Reeve lên sân khấu. Khán giả vỗ tay cuồng nhiệt. Mái tóc hung dài ôm lấy khuôn mặt điển trai của Reeve. Một ống thở nổi từ phía sau chiếc áo màu xanh của ông xuống một hộp vuông trên chiếc xe lăn. Reeve miêu tả cảm giác của mình khi nằm trên giường bệnh lúc hai giờ sáng, một mình và không thể di chuyển và nghĩ rằng ánh sáng ban ngày sẽ không bao giờ tới. Giọng nói ông rõ ràng và mạnh mẽ,

nhưng sau vài từ, ông phải dừng lại để thở. Ông cảm ơn khán giả đã ủng hộ ông và thú nhận rằng sự đón tiếp nồng hậu là lý do khiến ông xuất hiện ở những sự kiện như thế này; nó giúp ông giữ vững tinh thần. Ông tặng số tiền thu được từ các buổi thuyết trình cho các nhóm nghiên cứu tủy sống.

Reeve nói: “Tôi đã phải rời bỏ thế giới vật chất”. Cả hội trường nín lặng và yên lặng cả khi ông ngừng nói. “Khi tôi 24 tuổi, tôi kiếm được hàng triệu,” ông tiếp tục. “Tôi khá thỏa mãn với bản thân... Tôi ích kỷ và sao nhãng gia đình... Kể từ khi gặp tai nạn, tôi nhận ra rằng... ý nghĩa của thành công rất khác”. Khán giả bắt đầu chảy nước mắt. Ông tiếp tục nói bằng một giọng nhẹ đều: “Tôi nhìn những người đạt được những mục tiêu thông thường này, và thấy rằng không điều gì là quan trọng cả”.

Lời của ông xuyên thấu mọi nỗ lực tiếp thị trong những giờ cuối điểm tĩnh và chính xác. Tất cả mọi người trong hội trường, dù tham lam hay mong muốn thăng tiến đến mức nào, trong sâu thẳm, tất cả 18 nghìn người đều hiểu rõ rằng những điều Reeve vừa nói là đúng. Những mưu đồ mới nhất, những kế hoạch tiếp thị, phân chia và nhượng quyền để phát triển, dù giá trị bao nhiêu, toàn bộ tinh thần bao trùm lên Colorado, trong nháy mắt đã biến mất. Mọi người ngồi dọc lối đi đều đưa tay gạt nước mắt. Họ xúc động không chỉ vì những gì người đàn ông nổi tiếng này đã trải qua, mà còn bởi **ông:nhìn họ nhận thức**

được về một điều gì đó rỗng tuếch trong cuộc sống của mình, một điều gì đó day dứt và chưa đạt được.

Vài giây sau khi Reeve lăn xe ra khỏi sân khấu, Jack Groppel, vị khách mời tiếp theo, bước lên và bắt đầu bài diễn thuyết: “Những người bạn của tôi, hãy nói cho tôi biết, trong suốt cuộc đời của mình, các bạn đã ăn kiêng bao giờ chưa?”

Lâm Đĩnh, July 29, 2017

THỊT VÀ KHOAI TÂY