

ПРИНЦИП КУРАТОРСТВА

**РОЛЬ ВЫБОРА
В ЭПОХУ ПЕРЕИЗБЫТКА**

Michael Bhaskar

**CURATION:
THE POWER OF SELECTION
IN A WORLD
OF EXCESS**

Piatkus

Майкл Баскар

**ПРИНЦИП КУРАТОРСТВА.
РОЛЬ ВЫБОРА
В ЭПОХУ
ПЕРЕИЗБИТКА**

Ад Маргинем Пресс

УДК 005.21:005.59

ББК 60.82

Б27

Данное издание осуществлено в рамках совместной издательской программы Музея современного искусства «Гараж» и ООО «Ад Маргинем Пресс»

GARAGE

AdMarginem

This edition published by arrangement with Conville & Walsh Ltd.
and Synopsis Literary Agency

Перевод — Максим Шер
Редактор — Анна Синяткина
Редактор серии — Алексей Шестаков
Оформление — ABCdesign

Б27

Баскар, Майкл.

Принцип кураторства. Роль выбора в эпоху переизбытка / М. Баскар. —
М.: Ад Маргинем Пресс, 2017. — 360 с. — (Garage Pro).

В настоящее время слово «кураторство» давно покинуло мир музеев и стало теснейшим образом связано с бизнес-средой. Сегодня оно в ходу повсеместно — от арт-галерей до дата-центров и от супермаркетов до социальных сетей. А еще оно является единственным возможным ответом на вопрос, как нам жить в эпоху, главная проблема которой заключается в переизбытке всего. «Принцип кураторства» — впечатляющая работа издателя цифровых книг и теоретика книгоиздания Майкла Баскара о выборе как основной функции в мире безграничного доступа к необъятному массиву товаров и информации. Эта книга — о новейших и иногда противоречивых случаях использования термина «кураторство».

ISBN 978-5-91103-381-1

CURATION — Copyright © Michael Bhaskar, 2016

© Максим Шер, перевод, 2017

© ООО «Ад Маргинем Пресс», 2017

© Фонд развития и поддержки искусства «АЙРИС»/IRIS Foundation, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

7	Об авторе
9	Предисловие к русскому изданию
15	Введение
Часть I — Проблема	
28	Проблемы первого мира
33	1. Долгий бум всего
50	2. Перенасыщение
61	3. Миф о творчестве
Часть II — Решение	
74	4. Происхождение кураторства
90	5. Принципы кураторства
155	6. Составляющие кураторства
Часть III — Реальность	
184	7. Курируй мир
210	8. Курируй культуру
237	9. Курируй интернет
265	10. Курируй бизнес
298	11. Курируй себя
315	Заключение
326	Благодарности
328	Примечания
333	Библиография и рекомендуемая литература
338	Веб-ссылки
347	Правообладатели иллюстраций
348	Указатель

ОБ АВТОРЕ

Майкл Баскар — писатель, исследователь, издатель цифровых книг, соучредитель издательства *Canelo*.

Баскар много пишет и выступает в газетах, журналах и блогах на темы, связанные с будущим средств информации, креативными индустриями и экономикой технологий. Его тексты, выступления, а также материалы о нем самом публиковались в *The Guardian*, *Financial Times*, *Wired* и *Daily Telegraph*, выходили на *BBC 2*, *BBC Radio 4*, *NPR*, *Bloomberg TV* и в других СМИ. Баскар издает цифровые книги, занимается исследованиями в области экономики, пишет книжные рецензии, является инициатором нескольких интернет-проектов.

Баскар изучал английскую литературу в Оксфордском университете, во время учебы был удостоен университетской Гиббсовской премии. Участвовал в программе Британского совета для молодых креативных предпринимателей, был стипендиатом Франкфуртской книжной ярмарки. Баскар — автор книги *The Content Machine* и готовящегося к выходу *Oxford Handbook of Publishing* («Оксфордский учебник издательского дела»). Его аккаунт в *Twitter*: @michaelbhaskar

Любой излишек противоречит природе.

Гиппократ

Через несколько столетий, когда историю нашего времени будут писать издали, вполне вероятно, что историки сочтут наиважнейшим событием не технологии, не интернет и не электронную торговлю, а небывалые изменения в условиях человеческого существования. Впервые — в прямом смысле — у значительного и быстро растущего числа людей появился выбор. Впервые они должны распоряжаться собою сами. И общество к этому совершенно не готово.

Питер Дракер*

*Weniger aber besser**.*

Дитер Рамс

* *Drucker P.F. Managing Knowledge Means Managing Oneself, Leader to Leader, vol. 16 (Spring 2000): 8–10. — Здесь и далее под знаком *, кроме особо оговоренных случаев, приводятся примечания переводчика.*

** *Меньше, да лучше (нем.).*

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

История летит вперед. Темпы социально-экономического и технологического развития неумолимы и головокружительны. Звучит банально, но мы чувствуем это на себе каждый день. Писатель тут рискует: вот ты заканчиваешь книгу, а жизнь уже успела уйти вперед, настоящее положение дел изменилось, примеры и аргументы, которые ты приводил, стали нерелевантны, и их надо менять.

«Принцип кураторства» я написал некоторое время назад, и перед выходом русского издания интересно посмотреть, что с тех пор изменилось. Когда я писал книгу, я надеялся, да и сейчас по-прежнему надеюсь, что она будет не узкорегionalной, а космополитичной, то есть одинаково острой везде — в Москве и в Лондоне, в России и в Америке, в Китае и во Франции. Я надеюсь, что она окажется настолько же полезной русскому читателю, насколько полезной оказалась для моих оксфордских штудий. Еще я рассчитывал, что коль скоро анализировал общую картину и неочевидные, скрытые от глаз тенденции, то книга до некоторой степени окажется ограждена от стремительных, сиюминутных новостей.

В целом аргументация моя актуальности не утратила, тенденции, выявленные в книге, напротив, даже усилились, а основной посыл по-прежнему многим приходится вбивать в голову. Однако кое о чем стоит поговорить чуть подробнее. На фоне меняющихся обстоятельств некоторые элементы кураторской практики стали более значимы.

С написания книги шествие алгоритмического, цифрового «кураторства» стало еще заметнее. В частности, машинное самообучение стало основной «дисциплиной» цифровых технологий, корпоративным и исследовательским приоритетом для крупных технологических компаний и кафедр, занимающихся вычислительными науками. Сила и изощренность машинного

самообучения неуклонно растет, и алгоритмическое кураторство распространяется на все новые сферы жизни. Этот важнейший сдвиг начался лет десять назад, когда в мейнстримный научный обиход вновь попала одна из форм изучения искусственного интеллекта, известная как коннекционизм. Возникла она еще в 1950-е; это вообще один из старейших подходов к машинному самообучению. Его задача — воспроизвести в цифровой форме структуры головного мозга, создать «нейросети», способные обучаться методом, похожим на метод проб и ошибок.

Нейросети впали в немилость к концу 1960-х годов и оказались надолго забыты. В последнее время, однако, мы наблюдаем небывалое увеличение объемов данных и вычислительных мощностей для работы с ними. Нейросети плохо работали, когда данных было мало, но теперь, когда *Google* и *Facebook* накопили их гигантские «резервы», стало в самый раз. Благодаря большим данным и облачным вычислениям нейросети вновь оказались востребованы. Коннекционизм снова вошел в моду и к 2015 году начал приносить серьезные дивиденды технологическим гигантам, в частности в сфере распознавания образов и автоматического перевода. Байесовские обучающие модели, в основе которых лежат труды в области вероятности английского статистика XVIII столетия Томаса Байеса, начали приносить большую выгоду. Так называемые методы поиска ближайшего соседа получили развитие в создании рекомендательных систем, в том числе системы компании *Netflix*, пример которой я привожу в этой книге.

Год от года все это становится более убедительным и очевидным. Я не верю, однако, что из-за алгоритмов отомрет живое, человеческое кураторство. Любопытный факт: несмотря на то что технологические компании инвестируют в разработки, связанные с искусственным интеллектом, они же продолжают приглашать на работу живых редакторов и кураторов, причем в таких масштабах, которых раньше никогда не было. Это свидетельствует, правда, и о том, что алгоритмическое кураторство

быстро видоизменяется, расплзается и что увеличивается его охват. При этом в одной сфере оно уже достигло предела: в политике, в новостях и во всем, что проходит по разряду «правды».

Политические потрясения, произошедшие в 2016 году в Англии и Америке, дали один неожиданный побочный эффект: они вывели на передний план общественной дискуссии ранее вполне эзотерические дебаты об онлайн-кураторстве. То, что раньше занимало разработчиков и веб-маркетологов, теперь — вопрос огромной геополитической важности. В центре циклона оказался *Facebook*, а словосочетания «фейковые новости» и «пост-правда» стали лозунгом новой непредсказуемости. Вопросы о том, кто что контролирует, возникают постоянно. Как-то раз *Facebook* даже обвинили в либеральном уклоне, и компания в ответ уволила всех своих живых редакторов. В результате в новостной ленте воцарился хаос. Алгоритм, конечно, дело хорошее, но не до такой же степени. Вскоре, впрочем, *Facebook* опять попал под шквал обвинений — на этот раз в распространении фейковых новостей, которые повлияли на исход американских выборов. Неприятности случились из-за трансляции съемок сервиса *Live* в реальном времени. Появились утверждения, что агитация за *Brexit* и предвыборная кампания Трампа оказались так успешны благодаря тому, что соответствующие сообщения адресовались определенной аудитории при помощи передовых методик ее сегментации. Основатель и директор *Facebook* Марк Цукерберг в начале 2017 года даже написал что-то вроде манифеста о том, как справиться с этим вызовом.

Главный вопрос всей этой дискуссии — кто, что, когда и где видит, у кого есть силы и средства для проверки и распространения информации, кто решает, что есть правда и что должны видеть люди? Эта тема затрагивает все континенты и влияет на нашу жизнь. Она возникла вместе с осознанием того, что курирование новостных СМИ и соцсетей крайне политизировано. Произошло нечто неожиданное: дебаты о кураторском отборе новостей и информации буквально взбудоражили весь мир.

Сложившееся положение касается каждого и ставит ребром вопрос, который мне часто задавали после выхода книги: как остановить поток фейковых новостей? Как прорвать фильтрационные пузыри, в которых, как выясняется, все мы оказались?

Ответом должно стать различие между хорошим и плохим кураторством. На этом надо остановиться подробнее. Каким должно быть хорошее кураторство? Таким, чтобы вытащило нас из фильтрационных пузырей, предложило нечто новое, иное, чтобы показало нам, что мир за пределами наших повседневных забот и устоявшихся представлений разнообразен и достоин того, чтобы о нем что-то знать? Или, может быть, лучше пойти проторенным технологическим путем, когда системы делают нас довольными, потому что предлагают именно то, чего мы хотим? Можно сказать, что мы хотим разнообразия мнений, но почему мы тогда вновь и вновь заходим на одни и те же сайты? Потому что знаем, что получим там очередную порцию того, что нам нравится. Мы голосуем ногами. Так же и с хорошим кураторством.

Мне кажется, что необходимо четко обосновать необходимость в хорошем кураторстве. Сегодня как никогда актуален тезис о том, что хорошее кураторство ставит нас перед лицом вещей и явлений, которые обычно вне нашей зоны комфорта. Хорошее кураторство должно дать нам нечто за пределами очевидного. Оно должно идти на риск. Кроме того, хорошее кураторство способно оградить нас от пост-правды и релятивизма — этот тезис тоже нужно отстаивать. Кураторы могут управлять сложнейшими информационными и медийными экосистемами и таким образом защищать нас от распространения заведомой неправды.

Важный аспект здесь — повышение уровня кураторской грамотности. Мы должны понимать, почему нам показывают ту или иную статью, прошла она какую-то валидацию или нет. Необходимо начать говорить о том, что власть сосредоточена в руках одной компании или одного алгоритма, которые уже

доказали способность влиять на ход истории. Но прежде, чем заняться всем этим, хорошо бы вообще понять, что происходит.

Одно дело рассказать, какое кураторство будет хорошим, или ратовать за него; совсем другое — научиться его распознавать. Принципиально важно и то, и другое. Особенно актуально будет в медиа и политике, но применимо ко всему — от музыкальных плей-листов до музейных выставок.

Одно из слов, которое употребляется в книге, требует некоторого дополнительного разъяснения — это слово «выгода». Имеет смысл подчеркнуть, что я использовал его безо всякой редукции. Разумеется, некоторые отдельные личности и компании, которые с успехом занимаются кураторством, получают от этого определенные финансовые блага. Но если смотреть только с этой стороны, взгляд будет ожидаемо однобокий. Во-первых, и я говорю об этом в книге, кураторство вплетено в другие виды деятельности. Магазины зарабатывают на продаже товаров, а не на их кураторском отборе, однако именно кураторский отбор стал сегодня важной частью их предложения, так же как качество рекомендательного алгоритма стало важной частью предложения компаний *Amazon* и *Spotify*, хотя это, как правило, не то, за что платят покупатели. Получается, что большая часть финансовой выгоды от кураторства завуалирована. Экономисты *Google* и других технологических компаний утверждают, что мы систематически недооценивали влияние технологий на недавние показатели ВВП. Так происходит потому, что бесплатных сервисов теперь стало столь много, что они не отображаются в качестве составляющей ВВП. Штука в том, что выгода создается в больших объемах, но благодаря таким технологиям официально не фиксируется. Но мой довод на самом деле гораздо шире.

Мы должны видеть выгоду в кураторском подходе к новостям, потому что речь идет о сохранении целостности нашей общественной сферы в мире, перенасыщенном информацией. Мы должны видеть выгоду в кураторстве выставок, потому что они расширяют наше воображение. Мы должны видеть выгоду

в кураторской работе с книжными магазинами, потому что благодаря ей можем прорваться сквозь информационный шум и найти книгу, которая изменит нашу жизнь и которую, если бы не кураторство, мы бы никогда не нашли. Кураторство — это отбор и упорядочение с целью создания выгоды, в самом широком смысле слова.

Мы живем в эпоху, когда эти действия — отбор и упорядочение — оказывают невообразимое влияние на нашу жизнь. Сегодня это даже более верно, чем когда я начинал писать книгу. Поэтому необходимо подчеркнуть, что важнейшим для нашего времени станет умение овладеть этими принципами, распознавать их и управлять ими во всех сферах жизни. Я надеюсь, что эта мысль окажется для русского читателя такой же плодотворной, какой оказалась для меня в моей работе и моих размышлениях.

Майкл Баскар

ВВЕДЕНИЕ

По оценкам компании *IBM*, мир сейчас производит более 2,5 квинтиллиона байт данных — 2,5 триллиона мегабайт — ежедневно¹. Если записать от руки все единицы и нули лишь одного мегабайта информации, длина строчки окажется в пять раз выше Эвереста. Только *Facebook* каждый день обрабатывает как минимум 2,7 миллиарда единиц контента и 600 терабайт информации. За последние два года человечество произвело больше информации, чем за всю свою историю целиком, и этот невероятный темп продолжает расти на 60 % в год. Скорей всего, когда вы это читаете, показатели уже выше. Одновременно растут и вычислительные возможности. По данным компании *McKinsey*, за 2008 год в мире создано вычислительных мощностей на пять эксафлопсов. За 2014 год — на 40 эксафлопсов².

Для сравнения: в вашингтонской Библиотеке Конгресса США хранится примерно 38 миллионов книг. Допустим, в одной средней книге — 400 страниц. По расчетам компании *LexisNexis*, 677 963 страницы текста в самом простом формате — это эквивалент одного гигабайта данных³. Значит, все книжное собрание Библиотеки Конгресса содержит примерно 13 570 гигабайт данных или 13,5 триллиона байт — это в 45 раз меньше, чем каждый день переваривает *Facebook*. Продвинутые современные роутеры могут передать это в секунды. Весь ворох данных — всю накопленную человечеством мудрость, знания и культуру.

Прежде информации было негусто. Создать, собрать, сохранить, передать — долго, дорого и сложно. Ее приходилось кропотливо переписывать. Материалы были хрупки и скудны — книги на глиняных табличках, папирусе или пергаменте создавались на островах знания. Даже после изобретения печатного станка книги оставались относительной редкостью,

а находить данные, уж не говоря проверять, все равно было невообразимо трудно.

В античности крупнейшим хранилищем информации была, конечно, Александрийская библиотека — венец накопления знаний для общества, которое населяло тогда весь известный мир. Проложенные теми людьми торговые пути, дороги и акведуки пересекали целые континенты, регулярная армия насчитывала более полумиллиона человек и могла мобилизовать в свои ряды еще миллионы, города были невиданно велики, а культура, инженерное дело и хозяйство не будут знать равных еще полторы тысячи лет. В основе библиотеки лежал культ девяти муз, и она была очагом учености — к примеру, за много веков до Коперника здесь была открыта гелиоцентрическая природа Солнечной системы. Тут хранились сотни тысяч свитков. Бесценная, непревзойденная, единственная в своем роде, и — после пожара — невозможная, библиотека была вершиной, пределом мысли и знания.

Теперь точно такое же у каждого из нас в кармане, в любую секунду под рукой. Что-то вроде чуда. И трудность.

За несколько лет вместо информационного голодания мы получили информационное цунами. И что, эти 2,5 квинтиллиона байт ценнее далеко не столь обширного собрания Библиотеки Конгресса или той же Александрийской библиотеки? Нет. Тут полно видео с камер наблюдения, бессмысленных символов, спама. Мы более чем разобрались с передачей и записью информации. Настолько удачно, что возникла новая неувязка: вместо нехватки информации — переизбыток. Вопрос сегодня не в том, как производить и передавать новые данные — а как вычленивать важное.

Нам не нужна все время новая информация. Куда ценнее сегодня вместо этого лучше ее отбирать. Технологические компании стремительно уяснили этот урок, но его последствия выходят далеко за пределы мира цифровых медиа.

ПОЧЕМУ ИМЕННО «КУРАТОРСТВО»?

Почему слово «кураторство» стало сегодня столь вездесущим? Почему, когда люди его слышат, одни закатывают глаза, другие приходят в восторг? Когда-то термин «кураторство» употребляли в узком кругу специалистов, сегодня он применим чуть ли не ко всему подряд. Музыкальные фестивали, магазины и торговые центры, всевозможные сайты, новости, TED-конференции, портфели венчурных инвестиций, гала-открытия, званые обеды, музыкальные плей-листы, отпуск, самоопределение, модные показы и винные карты — все это, как нам говорят, кто-то курирует. Да и вообще везде кто-нибудь что-нибудь курирует.

Мы все теперь «кураторы» — собственного внешнего вида, отпусков и вечерних домашних телепросмотров. Блогер и инвестор Роберт Скобл говорит, что на кураторстве «в ближайшее время можно будет заработать миллиарды». Барака Обаму называют «главным куратором» наследия Джорджа Буша-мл., и одновременно совершенно в других контекстах серого кардинала российской политики и премьер-министра Италии тоже называют кураторами. Пепа Гвардиолу называют куратором футбольного клуба «Бавария-Мюнхен». Леонардо ДиКаприо — куратор благотворительного аукциона предметов искусства, режиссер Дэнни Бойл курирует кинофестиваль. В гламурном ресторане работает не просто шеф-повар, а «шеф-куратор» (я имею в виду Нуньо Мендеса из *Chiltern Firehouse*, если что). В газете *Financial Times* есть должность главы отдела кураторских материалов, а журнал *Wired* называет ученого-генетика «куратором генофонда».

Я уже несколько лет собираю примеры употребления термина «куратор» газетами и знаменитостями: Гвинет Пэлтроу, например, курирует свой сайт *Goop*, Ким Кардашьян — модный магазин, Мадонна — куратор проекта *Art for Freedom*. Что-нибудь да курировали Дэвид Боуи, Фаррел Уильямс и Джонни Депп. В сериале «Доктор Кто» одного из плохишей зовут просто Куратор.

Список можно продолжать... Откройте любую газету или журнал, и там наверняка будет упомянут какой-нибудь куратор.

Что же происходит?

В художественной области, где слово «куратор» употребляли традиционно, многие недовольны. Один популярный в кураторской сфере комментатор считает происходящее абсурдом⁴. Другой знаменитый куратор заявляет, что новому словоупотреблению «необходимо сопротивляться»⁵. Еще один утверждает, что коммерческое использование слова искажает первоначальный смысл⁶. В целом музейно-художественный мир с ужасом наблюдает, как у него из рук вырывают заветный концепт.

Одновременно у многих из нас возникает бессознательное недоверие. Кажется, это словечко отдает каким-то легкомыслием и самолюбованием. Комик Стюарт Ли говорит, что это «мертвое слово»⁷. На канале *CNBC* сочли, что его чуть ли не больше других слов употребляют к месту и не к месту⁸. На сатирическом сайте *The Daily Mash* была блестящая заметка о «курировании чаепития»: автор точно передал всю помпезность, которая так часто сопровождает кураторство («Процесс приготовления чая — это непрекращающийся диалог воды, молока и чая, который требует вдумчивого куратора»)⁹. Оказавшись между молотом причудливых примеров народного словоупотребления и накопительной претензией тех представителей мира искусства, которые сторонятся его новообретенной популярности, кураторство стало легкой мишенью — что-то такое для обитателей самопровозглашенных креативных кластеров вроде Вильямсбурга, района Миссия, восточного Лондона и восточного Берлина. Отвержение своекорыстного и самовлюбленного арт-мира только добавило помпы распорядителям повседневных практик.

Сперва я тоже отнесся к этому словечку скептически. Сама идея раздражала. Я все время наткался на «кураторство» на конференциях, в сети и, да, считал абсурдом. Но чем больше я думал о том, как кураторство меняет область приложения, тем больше мне казалось, что взять и отмахнуться от него — с точ-

ки зрения арт-мира или просто как от признака тщеславия — слишком просто.

Мы должны поменять свое отношение к кураторству. В пику собственным поспешным выводам и произвольному впечатлению, что, мол, это такая хипстерская побрякушка. Слишком легко поиздеваться и отмахнуться — и соблазнительно. Однако по сути своей кураторство — явление интересное и важное, и, если отнестись к нему именно так, можно понять, насколько изменились наши проблемы. Мы упустили из вида значительную часть общей картины, потому что нас отвлекли все эти знаменитости и устаревшие представления. Мы знаем, что кураторство — модное словечко и что его можно услышать в арт-галереях и самых модных закусовых Сан-Франциско. Но мы игнорируем контекст. Не связываем кураторство ни с бизнес-средой, ни с новыми открытиями в области психологии, естествознания, экономики и управления, ни с воздействием всевозможных новых технологий.

Чем больше я думал, тем становилось очевиднее: то, что называется кураторством, возникло намного раньше, чем мы догадались так назвать. Считать, что кураторство пошло из мира искусства, значит все понимать с точностью до наоборот. Курирование осуществляется давно, в ошеломительном разнообразии контекстов. Мы просто обозначили именно так, потому что слово оказалось под рукой. Неважно, как мы их называем, — тенденции и занятия, о которых пойдет речь в этой книге, играют все более заметную роль в экономике. Мы нашли слово «кураторство», чтобы не отставать от меняющейся действительности.

Мое отношение к самому этому слову такое: хочешь не хочешь, а оно не воробей. Люди уже употребляют его по-новому. Английский язык не статичен: слова меняются и обретают новые смыслы каждый день. Вместо того чтобы этому сопротивляться, следует признать, что термин «кураторство» стал шире и глубже и оказался уместен не только в узком контексте — будь то пиар знаменитостей или галерейные выставки. Джинн выпущен

из бутылки, и можно сколько угодно считать все это фиглярством, но назад его уже не затолкать.

Почему именно «кураторство»? Потому что ничего более подходящего у нас нет. Нужно отобрать термин у тех, кто «курирует» завтрак для своих собачек. «Кураторство» — может, и не самое удачное, но наиболее подходящее слово из всех возможных для обозначения обсуждаемого образа действий. Те, кто возмущается распространением кураторства, уже опоздали: оно в ходу повсеместно — от арт-галерей до дата-центров и от супермаркетов до наших любимых социальных сетей. Эта книга — о новейших и во много раз более противоречивых случаях использования термина.

СОВСЕМ ДРУГИЕ ПРОБЛЕМЫ

Кураторство неправильно понимают, потому что редко учитывают полный контекст. Словечко стало модным из-за того, что в нем нашли единый ответ на новый букет трудностей, вроде той, о которой говорилось в предисловии — трудности переизбытка. Двести лет мы прожили в мире, где во главу угла поставлено творчество, где нужно любой ценой добиваться роста и постоянно расширять производство все новых и новых вещей, мира, который вечно хочет больше: людей, ресурсов, информации, всего.

Однако с каждым днем становится все яснее, что мы перенасыщены. На Западе у нас есть все, о чем предыдущие поколения могли только мечтать. Одежда в *Primark* стоит дешевле чашки кофе (который тоже раньше могли себе позволить только самые состоятельные). Информация со всего мира всегда у нас под рукой. Любые гаджеты и игрушки, какие только захотим. Мы умеем воздвигать горы, летать в космос и производить атомную энергию. Но вместе с тем вот — самоубийства в торговых центрах. Мы не знаем, чему или кому верить. Хуже того, мы, кажется, не в состоянии будем действовать перед лицом неожиданного кризиса ресурсов.

Мы больше не голодаем, но у нас эпидемия ожирения. Мы производим больше информации, но и больше бессмысленного шума. Мы постоянно развлекаемся, но еще больше отвлекаемся. Мы стали богаче, но еще больше залезли в долги и вынуждены работать сверхурочно. Каждый день мы сталкиваемся с тем, что выбора слишком много. Когда-то я ездил за покупками в один французский гипермаркет, который был настолько гигантский, что сотрудникам раздали роликовые коньки, чтобы ездить из одного конца в другой. Изобилие выбора возникло вместе с товарами повседневного спроса, которые быстро продаются, и именно этим дышит капитализм. Медиа, вода и электричество, наши романтические партнеры, работа. Области, которые прежде были определены и статичны — вроде медицины, финансов (страхование, пенсии) и образования, традиционно связанных с огромным личным риском и ответственностью, — теперь завязаны на рынке. Даже наше эмоциональное состояние теперь воспринимается как нечто, что можно выбрать. Бизнесу необходимо найти способ работать по-новому.

К счастью, сама природа этой трудности подсказывает решение: у нас на глазах происходит революция представлений о ценности. Если раньше ценность — материальная или иная — возникала там, где происходило первичное производство, то теперь, в мире, где больше не доминирует дефицит, произошел сдвиг. Сегодня ценится, когда эту проблему решают сокращением сложности. Применять кураторский подход значит строить бизнес и экономику на *меньшем* выборе. Это ключевое отличие и важнейшая скрытая тенденция, которую мы все еще только начинаем постигать.

Мы склонны воспринимать кураторство как нечто слегка несущественное, даже бессмысленное — пусть им развлекаются галеристы, урбанисты, музейщики и модные блогеры. Неверно. Кураторство отвечает на вопрос, как нам жить в эпоху, где главные трудности — в переизбытке всего. Осмысленно выбрать, конкретизировать и систематизировать — мое рабочее определение

кураторского метода — помогает справиться с переизбытком. В этой книге я обращаю внимание на те сферы, где кураторский метод в этом простом, но действенном определении ощущается все сильнее — да, в искусстве и в интернете, но не только: еще в розничной торговле и в производстве, в коммуникациях и медиа и даже в политике и финансах.

Кураторство — подход, стратегия, навык, способ решить целый ряд трудностей и ситуаций. Оно утверждает: меньше значит больше. Больше можно создать из того, что уже существует. Конечно, меньше не всегда значит больше. Если вы пытаетесь расширить бизнес или вашей семье нечего есть — то нет. Это правило работает, если применять его как особый метод в особых обстоятельствах, и именно на это направлено курирование.

Это способ изменить глубоко укорененные взгляды на производство и творчество и создать таким образом возможности для устойчивого будущего. Насущная карта пути, план действий для перехода вверх по цепочке ценности. Курирование трансформировалось в главное уникальное коммерческое предложение. Ответ на «слишком много», который говорит: давайте не будем просто сидеть и ждать, когда волшебным образом все разрешится, давайте займемся отбором, который ценен сам по себе.

Новое поколение веб-кураторов и инженеров решает проблемы информационного перенасыщения. Вместо того чтобы выпускать новый продукт, искушенные креативные компании выбирают разборчивость своей стратегией роста. Ритейл приходит к осознанию, что выгода теперь заключается в кураторском подходе к отбору товаров, а не в том, чтобы набить ими склады и перемещать туда-сюда. Потребитель уже не расхватывает слепо все, что ему предлагают. Он хочет быть куратором — курировать собственную жизнь. На основе этого принципа мы выстроили огромную сервисно-финансовую экономику, просто пока этого не осознали. Банки снова становятся кураторами наших денег и больше не играют с нами в азартные игры.

Все это происходит на фоне ряда социальных, коммерческих, экономических и культурных преобразований, которые один критик назвал «Великим разрывом»¹⁰. Возникает новая, постцифровая эпоха информационного изобилия, границы между офлайном и онлайн размываются, они повсеместно взаимосвязаны и проникают друг в друга, наши культурные, деловые и личные отношения существенно переместились в эту новую сферу, меняется структура производства и дистрибуции, возникают новые экономики, в основе которых — опыт и впечатления, предметы роскоши и элитарные услуги, но самое главное — жажда простоты. Разговоры об этом ведутся так часто, что стали банальностью, — но это не отменяет их правдивости.

Кураторский метод — делать меньше — работает, потому что следует основным тенденциям в экономике. Сотни лет нас учили отдавать приоритет тем видам деятельности и бизнеса, которые больше производят. Если раньше бизнес гнался за количеством, теперь ему следует сосредоточиться на качестве. Изобилие было целью, теперь это препятствие, которое надо преодолеть. Когда наши трудности меняются, мы должны не отставать.

И мы уже меняемся. Многие компании — от баров до банков — уже сосредоточились на меньшем. Но это только начало. Мы избавились от дефицита, но на его месте возникло изобилие. Следовательно, нам придется эффективнее применять кураторские принципы. Чтобы преуспеть, мы должны осознать ценность малого, ценность простоты в сложном мире. Правильно понятое и реализованные кураторские методы могут сыграть принципиальную роль в ближайшие десятилетия. Они дадут компаниям возможность высвободить гигантский потенциал, о котором те даже не догадывались, работая на перенасыщенных рынках в условиях жесточайшей конкуренции.

ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

В этой книге речь пойдет о двух ипостасях кураторской деятельности: одна из них нам хорошо знакома, другая — неочевидна,

хотя имеет далеко идущие последствия. Здесь они рассматриваются как части одного уравнения. Автор стремится уйти от дискуссий о том, что является кураторством, а что нет, и чем кураторство должно быть или не должно. Понять бизнес и культуру эпохи всеобщего переизбытка. Увидеть, как экспертные знания и вкус стали новой валютой.

Здесь уместно сделать несколько оговорок. Настоящая книга ни в коем случае не претендует на всеохватность. Многое не вошло, чтобы сберечь место. Она не всех убедит. Некоторые изначально сочтут, что ее основная идея принижает возвышенную стародавнюю практику. Другие скажут, что это верх претенциозности: мол, как я посмел вообще прикоснуться к этой теме. По мне, оба эти мнения бесполезны и неинтересны, но я готов допустить, что от них пока никуда не денешься.

Я также ни в малейшей степени не считаю представленный здесь взгляд на кураторство окончательным и полным: даже художественные выставки стали курировать лишь лет сорок назад, так что мы сейчас в самом начале пути, по которому эта мысль будет двигаться. Идея кураторства по-прежнему дебатруется, не прояснена, открыта. Эта книга — часть общей дискуссии, ряд предположений, которые, я надеюсь, окажутся познавательными и полезными. Технологии и бизнес развиваются с беспрецедентной скоростью. Сегодняшние общие места завтра уже кажутся наивностью. Прогнозы — дело неблагодарное. Я выискиваю тенденции.

Исходя из всех этих соображений структура книги получилась такой:

В части I речь пойдет о том, как мы оказались перед лицом трудностей, связанных с переизбытком. В ней рассматриваются движущие силы нашей растущей продуктивности. Цифровые технологии — самый очевидный пример сегодняшнего изобилия, но вообще-то перепроизводится все — и материальные товары, и информационные. Это результат долгого бума, который начался с промышленной революции. Кроме того, в части I рассматрива-

ются два симптома: идея перенасыщения, когда слишком много хорошего — тоже плохо, и миф о творчестве, наша незыблемая вера, что творчество — всегда благо.

В части II мы поговорим об истории термина «кураторство» и попытаемся подробнее определить, в каких случаях этот термин сегодня используется. Почему я считаю, что отбор — в особенности отбор, хотя и компоновка тоже — так важен? Что они означают и как их понимать в контексте части I? Попутно я затрону и смежные вопросы: как интернет преобразил работу куратора, какое влияние оказали алгоритмические модели выбора, как меняется ритейл, а также разнообразные составляющие кураторского подхода — и его основы, и положительные побочные эффекты. Уяснив принципы, мы приблизимся к тому, как курирование помогает в борьбе с перенасыщением.

Часть III показывает яркие примеры компаний, организаций и отдельных людей-кураторов. С учетом разнообразия этой деятельности, претензий ни на какую энциклопедичность не будет. Я лишь хочу выделить интересные примеры и попытаться сделать выводы. В этой части мы слегка уйдем в тонкости и дадим новый кураторский глоссарий, в котором будут даны определения моделям: имплицитная и эксплицитная, интенсивная и слабого типа, вещательная и пользовательская.

Управление магазином или газетой всегда было сопряжено с тем, что мы теперь называем кураторством. Изменилось лишь его место — теперь оно в центре и функционирования, и самоопределения подобных институций. Потребность в кураторском подходе стала принципиальной, хотя сам процесс неочевиден, подчас даже для самих кураторов. Насколько кураторские принципы уже интегрированы в наши бизнес-модели — а мы и не заметили? Как изменился мир, что нам теперь нужны посредники нового типа в культуре и бизнесе?

Мы уже живем в мире победившего кураторского метода. Прогуляйтесь по Парижу, Нью-Йорку или по Буэнос-Айресу, Бангалору и Пекину, и вы повсюду увидите плоды кураторских

трудоу. Магазины, галереи, отели, рестораны — это само собой, но еще жилье и работа, то, как люди трудятся и проводят досуг. Если вам повезло и вы хотя бы умеренно состоятельны по мировым меркам, то вас окружают результаты тщательного экспертного отбора. И кем бы вы ни были, в интернете вы обязательно наткнетесь на предложения, которые подобрал какой-то куратор, — книги и статьи, фотографии и видео, приложения и блоги.

В японском языке есть слово *цундоку*: это значит постоянно покупать новые книги, но не читать их. Многим из нас это знакомо. Именно это чувство теперь охватило всех. У японцев, как им свойственно, уже есть и ответ на *цундоку*. В токийском районе Гиндза открылся книжный магазин, который продает строго одну книгу в одни руки¹¹. И это только начало.

Схемы отбора и систематизации постепенно — иногда исподволь, иногда явно — проникают в нашу жизнь. Игнорировать их нельзя. Овладеть ими значит овладеть контекстом всего XXI века.

ЧАСТЬ I

ПРОБЛЕМА

ПРОБЛЕМЫ ПЕРВОГО МИРА

#firstworldproblems (*#проблемыпервогомипра*) — знакомый хэштег, не правда ли? Так люди в соцсетях помечают свои жалобы на всякие мелочи: когда трудно решить, что выбрать — шотландского копченого лосося или американский стейк, или когда кто-то в стрессе от невозможности решить, что надеть на вечеринку, или печалится из-за поломки нового гаджета, который и был-то абсолютно бесполезен. Сайт *Buzzfeed* собрал лучшие высказывания, среди которых настоящие перлы: «Не могу есть мороженое в кабриолете — в рот все время лезут волосы» или «Так долго фоткала еду, что все остыло». О да, вот это проблемы. Фраза стала настолько расхожей, что даже попала в Оксфордский словарь английского языка.

Проблемы первого мира, конечно, неловкие и озвучиваются с изрядной долей сарказма. Да, большинству на планете не грозят больше ни голод, ни войны, ни болезни, но все еще далеко не всем. Это попытка предупредить чувство вины насчет некоторых досадных неприятностей современного мира, отвлекающий маневр, идеальный способ сбалансировать противоречивый современный запрос на иронию и выплеск раздражения в соцсетях. В общем, *#проблемыпервогомипра* — это притворное нытье привилегированных везунчиков, которые в глубине души знают, что родились с серебряной ложкой во рту. Тем не менее, здесь есть один интересный аспект.

Для многих ситуация поменялась. В эпоху изобилия *#проблемыпервогомипра* — это ведь на самом деле трудности, с которыми сталкиваются люди. Вопрос тут, разумеется, не в том, насколько проблемы первого мира смехотворны и выдают привычку ни в чем себе не отказывать, — это и так понятно. А в том, как мы оказались в мире, где такие проблемы, даже в шутку, вообще возникают.

Неприятно, но важно сознавать: все это не означает, что застарелые конфликты и бедность исчезли, хотя во многих

частях света они действительно отстают. Это признание: несмотря на то что мы живем в эпоху Великих рецессий, жесткой экономии и стагнации, жизнь на Западе часто определяют проблемы переизбытка, а не дефицита. Не всегда это можно почувствовать: в конце концов, денег много не бывает, так ведь? Но в действительности, по сравнению с предками, мы живем в эпоху сверхизобилия. Им приходилось недоедать — мы жалуемся на поход в магазин. Они боролись за образование — мы тонем в информации. То, на что прежде приходилось копить годами, приносят нам прямо под дверь при оплате в рассрочку.

Хороший образ — иерархия потребностей психолога Абрахама Маслоу. Маслоу утверждал (см. илл. 1), что наши потребности образуют пирамиду.

Каждый ярус в этой пирамиде покоится на тех, что лежат под ним. После утоления базовых физиологических потребностей — жажды и голода — нас начинают волновать другие заботы: насколько мы защищены от насилия, в состоянии ли обеспечить себе средства к существованию и сберечь собственное здоровье. Наверху пирамиды расположены потребности более высокого

Илл. 1.

Иерархия потребностей
по Абрахаму Маслоу



уровня — самоуважение и самореализация. Насколько мы сами себе хозяева? Можем ли мы выразить себя? Пирамида Маслоу показывает, что в XXI веке на Западе и во многих других частях планеты нас не особо волнуют более низкие ярусы пирамиды.

Это не значит, что жизнь стала идеальной и мы можем о них забыть: просто следует понимать, что широкие слои населения воспринимают эти уровни как должное. Насущные задачи переместились куда-то на верхние ярусы.

Вот где самая большая ирония *#проблемпервогомира*. Этот курьез демонстрирует, насколько мы стали праздными. Но, вместе с тем, отражает и кое-что важное: проблемы действительно изменились. Больше не всегда значит по-настоящему больше. Есть некая переломная точка, после которой механическое увеличение объемов перестает работать. Почему это важно? Во-первых, за последние двести лет мы так устроили общество и бизнес, чтобы они все время росли. Во-вторых, мы сейчас приближаемся к перенасыщению, когда добавлять значит приносить больше вреда, чем пользы. Наконец, это важно потому, что у нас есть представление о творчестве как о чем-то безусловно положительном — будь то в бизнесе, искусстве или вообще в жизни. Возможно, так оно и есть. Однако если из-за того, что мы постоянно творим, возникают проблемы, может быть, стоит в этом представлении усомниться?

Давайте вернемся к вопросу об информационном цунами. На протяжении почти всей истории человечества информацию всегда было невероятно трудно найти, но даже тогда людям казалось, что ее слишком много. Письменность, считал Платон, приведет к тому, что нам будет лень думать. Сенека Старший полагал, что книги отвлекают и что их стало слишком много. В 1860 году молодой врач по имени Джеймс Крайтон Браун выступил перед Королевским медицинским обществом Эдинбурга с речью, которая покажется нам сегодня очень знакомой: «Мы живем в эпоху электричества, железных дорог, газа, стремительных мыслей и действий. За один короткий месяц наш

мозг получает больше впечатлений, чем мозг наших предков за несколько лет, а наши мыслительные устройства перерабатывают больше материала, чем требовалось от наших дедов на протяжении всей жизни». Корни представлений о переизбытке информации уходят очень глубоко.

Тем не менее, хотя люди в прошлом и считали, что информации слишком много, сегодня ситуация поистине беспрецедентная. Объем цифровых данных удваивается примерно каждые три года и растет более чем в четыре раза быстрее мировой экономики, и темп изменений постоянно возрастает. К концу 2013 года в мире хранилось 1200 эксабайт данных, из них менее 2 % — нецифровых. При этом в 2000 году нецифровых данных было 75 %¹. Как утверждают специалисты по большим данным Кеннет Кукье и Виктор Майер-Шёнбергер, это как если бы всю территорию США покрыть энциклопедиями в 52 слоя. Если же все это записать на компакт-диски и сложить в стопку, высота этой стопки в 5 раз превысит расстояние до Луны. Каждый из ныне живущих людей имеет в 320 раз больше доступной информации, чем хранилось в Александрийской библиотеке, а ведь как бы это обеспокоило Сенеку. Если Джеймс Крайтон Браун тревожился об информационном переизбытке еще в 1860 году, сложно представить, что бы он сказал сегодня.

Новые технологии производят гигантские объемы данных. Это не только твиты, картинки и видео на *YouTube*, но и информация с разных датчиков (например, с датчиков влажности на виноградниках или с температурных датчиков в автомобилях). Информацию генерят веб-клики, счета компаний, медицинские приборы, геолокационные сервисы в мобильных телефонах, камеры видеонаблюдения. Мир бит за битом информатизируется, превращается в массив сырых данных. С практической точки зрения, это трудность, которая одновременно таит в себе перспективу. В сыром виде весь этот переизбыток данных использовать невозможно, но компании учатся обрабатывать и превращать эти данные в ценную и полезную для себя информацию.

Чтобы прочувствовать всю сложность этого процесса, я поговорил с трейдером одного крупного американского банка, с которой меня свел общий знакомый. Назовем трейдера Лизой. У нее темные волосы, дорогие аксессуары и быстрая речь. Каждый день Лиза встает в 5:30 утра и сразу смотрит в айфон (раньше вместо айфона был *BlackBerry*), в очередной раз ныряя в этот нескончаемый информационный поток. Затем она просматривает электронные письма и личные сообщения (для общения с друзьями и родней она пользуется *WhatsApp*), смотрит финансовую информацию, опубликованную за ночь, и пролистывает новости. Яркий образ информационного перенасыщения, в условиях которого живет Лиза, — ее рабочий стол: на нем у нее, как и у многих трейдеров, восемь экранов.

«Поначалу я думала, что это все очень круто, — рассказывает она, отпивая лимонад. Мы сидим с ней в одном из анонимных „Старбаксов“. — Вот я такая вся из себя занимаюсь настоящим трейдингом, прямо на линии фронта». Это значит, что «Блумберг» в реальном времени забрасывает ее данными с рынков, почтовый ящик набивают мейлы и аналитические отчеты, перед глазами проносятся бегущие строки с биржевой информацией и котировками. Объем данных, к которым имеет доступ средний трейдер ежесекундно, поражает воображение. Мало того, трейдерам приходится в условиях жуткого стресса правильно и молниеносно реагировать на эти данные. Автоматизированные трейдинговые программы могут мгновенно усваивать весь массив рыночных данных и принимать соответствующие решения по ним. На одной только бирже *NASDAQ* каждый день обращается свыше двух миллиардов акций. Стресс, тем временем, только увеличивается.

«Теперь мое главное ощущение — это... — и она делает паузу, подбирая слово, — ...паралич. Да, паралич, наверно. Так много всего происходит, так много приходится пропускать через себя, что уже не знаешь, куда смотреть. Понимать, на что обращать внимание, — это моя работа, но такое ощущение, что делать ее стало сложнее». Чтобы справиться с этим, она ходит

к психотерапевту, но коллегам-трейдерам об этом не рассказывает. «Тут, конечно, не так как в „Волке с Уолл-стрит“, но все равно тяжело». Ее стойкость, конечно, поражает. В целом наши мозги устроены так же, как и у наших предков, живших в саванне. В рабочей памяти мы можем удержать примерно семь элементов информации. Все, что выше, — за пределами наших когнитивных способностей. Неудивительно, что Лиза, как и кто угодно на подобной работе, едва справляется: перед глазами восемь экранов сложных данных, все эти данные нужно внимательно анализировать, все они потенциально важны. Ненормированный график тоже дает о себе знать. Денег у Лизы столько, сколько никогда не будет у большинства из нас, однако ей хронически не хватает времени. Работа отнимает у нее весь день и большую часть выходных. Про нормальный отпуск можно забыть.

Какой вывод можно из всего этого сделать? Лиза во многом воплощает *#проблемыпервогомира*. У нее большая зарплата, завидная квартира и работа, которая дает ей огромную власть. Но на этой работе она надрывается и тонет в бесконечных потоках информации. Два ее романа закончились, потому что на них не было времени. Никто не станет горевать о лизиних проблемах, да и не надо. Как там говорил Джеймс Крайтон Браун? «Наши мыслительные устройства перерабатывают больше материала». Именно здесь становится очевидной ценность кураторства. В эпоху информационного перенасыщения обладать правильной информацией — дорогого стоит.

В контексте всеобщего пресыщения кураторство — не просто модное словечко. Кураторство — это осмысление мира.

Однако как мы дошли до такой жизни?

1

ДОЛГИЙ БУМ ВСЕГО

На момент своей смерти в 1792 году Ричард Аркрайт — сын портного, не имевшего средств даже на то, чтобы отправить

ребенка в школу, — был богатейшим в Британии не-аристократом. Его состояние — 500 тысяч фунтов — считалось бы огромным по любым меркам, но в эпоху низкой социальной мобильности было вообще неслыханным. Как же скромному уроженцу Престона удалось скопить такое богатство? Ответив на этот вопрос, мы поймем, откуда взялись проблемы переизбытка. Аркрайт ни много ни мало — отец промышленной революции, которая фундаментальным образом изменила ход истории и в которой следует искать корни нынешнего перенасыщения.

Текстиль — важнейшая составляющая доиндустриальной экономики. Одежда нужна всем, но ее производство — процесс очень трудоемкий. Рубашка до изобретения промышленных технологий стоила очень дорого — по нынешним деньгам не менее \$ 3500 (или £ 2500), притом что сегодня в каком-нибудь дешевом магазине мы можем купить ее за несколько долларов¹. Трудность для покупателя заключалась вот в чем: хотя английский хлопок отличался высоким качеством и был относительно дешев, трудозатраты на то, чтобы сделать из хлопковых волокон нитки, были запредельны. В результате одежда и другой текстильный товар были редки и дороги. Тогда это вообще было в порядке вещей: жизнь людей определял недостаток. Покупка одной рубашки требовала значительных расходов, и это накладывало соответствующий отпечаток на годовой бюджет семьи.

Аркрайт был среди тех, кто увидел здесь возможность. Ланкаширский ткач и плотник Джеймс Харгривс однажды опрокинул свою прялку и, увидев, как она продолжает вращаться на боку, сообразил, что если бы можно было веретено из вертикального положения переводить в горизонтальное и обратно, то работа спорилась бы быстрее, чем если бы то же самое делал человек. Благодаря этой идее к 1764 году была разработана механическая прялка «Дженни» — хрестоматийный пример, как благодаря механизации человек усовершенствовал ручной труд и совершил революцию в производительности. Поставив такие прялки в ряд, можно было увеличить общую выработку.

Аркрайт пошел другим путем. Прирожденный предприниматель, он вложил огромную сумму — 12 тысяч фунтов — в разработку технологий, запатентовав в 1769 году собственную прядильную машину, а в 1775-м — чесальную. «Уотерфрейм», прядильную машину Аркрайта, приводила в действие речная вода, а для кручения материала использовалась система валов, дававшая крепкую нить, обеспечить которую «Дженни» была не в состоянии. Аркрайт, однако, занимался не только технологиями. Чтобы реализовать их потенциал, ему понадобилась новая форма организации труда — фабрика. В 1771 году в Кромфорде (графство Дербишир) Аркрайт начал собирать все элементы во едино — новую запатентованную технологию, армию рабочих, фабрику, построенную специально под размещение оборудования, спроектированную и привязанную к местности так, чтобы обеспечить максимальную производительность, и распорядок рабочих часов, которые были обусловлены не естественным освещением, а функционированием машин (начиная с 1772 года они работали круглосуточно). Аркрайт даже построил жилье и обеспечил перевозку рабочих на фабрику, создав тем самым прообраз промышленного города. Прядильная машина была проста в эксплуатации и выдавала высококачественный товар. К 1785 году на фабрику дали паровую энергию: промышленный переворот приближался к своему апогею.

Можно съездить в Кромфорд — посмотреть на толстые кирпичные стены и ровные ряды прямоугольных окон. По сравнению с тем, как работали раньше, кромфордская фабрика — настоящий прорыв. Сегодня она выглядит старомодно, но тогда здесь ковались новаторские формы организации труда и новые технологии. Эти невзрачные здания изменили мир.

Влияние на текстильную промышленность оказалось колоссальным. За 27 лет — с 1760 по 1787 год — импорт хлопка-сырца подскочил с 2,5 миллионов фунтов до 22 миллионов. К 1837 году, когда Британия уже стала всемирной мастерской, а Манчестер — «Хлопкополисом», объемы ввозимого хлопка

взлетели до 366 миллионов фунтов. Объемы производства росли, а цены падали — с 38 шиллингов за фунт в 1786 году до 7 шиллингов за фунт в 1807-м.

Аркрайт стал одним из богатейших людей Британии благодаря тому, что изобрел новую технологию. На протяжении почти всей истории человечества хозяйство развивалось очень медленно; медленно менялись и технологии, темпы измерялись человеческими жизнями. Одну из движущих сил современного мира — производительность труда — преобразовали Аркрайт и ему подобные, в частности промышленник Мэттью Болтон и технолог Джеймс Уотт из Лунного общества Бирмингема.

Аркрайт свел воедино три вещи. Во-первых, он по-новому стал использовать энергию, поставив себе на службу силу речной воды, а затем и угля. Возможности человечества мгновенно возросли. Благодаря ископаемым видам топлива потенциал наших усилий вырос многократно. В одном барреле нефти содержится эквивалент 25 тысяч часов ручного труда. Начиная с 1870 года мы использовали 944 миллиарда баррелей нефти — чудовищный объем работы, и примерно тогда же люди начали систематически эксплуатировать энергетические ресурсы². Далее, Аркрайт изменил природу труда. Хорошо это или плохо, но работа теперь стала регламентированной, жестко контролируемой, а основной ее движущей силой стал технологический процесс. Задачи перестали решать скопом: их стали разделять. Наконец, Аркрайт стал применять научные и инженерные принципы к массовому производству товаров. Автоматизация и новые технологии существенно увеличили производительные возможности его фирмы.

Промышленная революция — это революция в производительности труда. Именно благодаря ей рубашка превратилась из важнейшей покупки для человека XVIII века в нечто совершенно тривиальное в веке XXI. Предметы материального мира, которых вечно не хватало, начали становиться широко доступными. Начался Долгий бум всего.

Самый короткий ответ на вопрос, как мы оказались в ситуации, когда всего слишком много, — производительность труда непрерывно растет вот уже двести лет. Каждый год мы создаем больше, чем в предыдущем году. Со временем вещи накапливаются. Со временем недостаток превращается в переизбыток. Возникает новый набор трудностей — и перспектив. Довольно рано происходившие изменения описали Маркс и Энгельс, ясно увидев их масштаб. Промышленная революция...

«...создала более многочисленные и более грандиозные производительные силы, чем все предшествовавшие поколения вместе взятые. Покорение сил природы, машинное производство, применение химии в промышленности и земледелии, пароходство, железные дороги, электрический телеграф, освоение для земледелия целых частей света, приспособление рек для судоходства, целые, словно вызванные из-под земли, массы населения, — какое из прежних столетий могло подозревать, что такие производительные силы дремлют в недрах общественного труда!»³

Как и Джеймс Крайтон Браун, эти двое, жившие в середине викторианской эпохи, наверняка были потрясены непрерывными преобразованиями, происходившими у них на глазах.

Технологии всегда играли важнейшую роль в переменах. Промышленная революция началась с изобретения механической прялки «Дженни» и паровой машины. Не столь известная Вторая промышленная революция, произошедшая через сто лет после первой, — такое же яркое свидетельство того, как технологии постоянно повышают производительность труда.

Бессемеровский и мартеновский процессы дали миру сталь и благодаря ей — разнообразные новые сооружения, от мостов до небоскребов. Новаторские разработки в этой сфере длились десятилетиями. Например, в 1920 году тонну стали делали в течение трех рабочих часов. К 2000 году для производства тонны стали требовалось уже всего лишь 0,003 рабочих часа⁴.

Затем произошла электрификация фабрик и товаров. Компания AEG Эмиля Ратенау стала первопроходцем в области

электротехники. Не отставал и Вернер фон Сименс, разработавший телеграф, динамо-машину, электропоезд и электрическую лампочку. Сименс создал генератор с самовозбуждением — динамо-машину, которая механическую энергию преобразует в электрическую. Благодаря этому паровые и водяные турбины стали производить много дешевого электричества, питавшего фабрики и непрерывно возникавшие технологические изобретения. Если называть какое-то одно изобретение, которое вместе с бессемеровским процессом запустило Вторую промышленную революцию, то это, конечно, электрогенератор.

У *Siemens* и прочих были и великие американские коллеги, например эдисоновская *General Electric*.

Аркрайт ввел в дело науку, но во времена Второй промышленной революции на заводах и фабриках ею стали заниматься более целенаправленно и системно. Химикаты и синтетические красители, например, продвигались немецкими фирмами *BASF* и *Bayer* — они добились небывалых успехов, занимаясь собственными научными изысканиями. К 1914 году немецкие фирмы заняли почти 90 % мирового рынка красителей. Примерно тогда же возникло огромное число и других технических усовершенствований: был создан динамит, началось использование резины и смазок для упрощения и ускорения производственных процессов, внедрены азотные удобрения.

В транспорте и строительстве инфраструктуры тоже начался бум. В 1880-х годах было построено больше железных дорог, чем за любое десятилетие до этого. Повсеместное внедрение пароходов и телеграфа сделали нашу планету меньше. Если Первая промышленная революция запустила Долгий бум, то именно технологическое новаторство Второй — скажем, применение электромагнетизма — придало ему турбо-ускорение. Массовые технологические усовершенствования, внедренные за эти годы, привели к качественным переменам в производительности труда. В эпоху Первой промышленной революции производительность росла на 0,5 % в год. Такая цифра может

показаться скромной, но ее не с чем и близко сравнить в предыдущих столетиях практически полного застоя. С 1870 года по настоящее время, однако, мировая производительность труда росла на 1,7 % в год. По данным Джеффри Каплана, производительность труда на отработанный час в Америке удвоилась с 1948 по 1991 год и выросла еще на 30 % с 1991 по 2006-й⁵ — и все благодаря применению новых технологий.

С 1970-х годов обсуждается то, что экономисты называют долгосрочным замедлением темпов роста производительности труда. Если упростить, некоторые комментаторы утверждают, что рост производительности вообще остановился. Как мы увидим далее, это не значит, что перестала расти мировая экономика. Такого даже близко нет. Да и первое наверняка не известно. Трудность отчасти в том, что с ростом производительности труда в обрабатывающей промышленности доля последней сокращается: если раньше на фабрике работало сто человек, то теперь нужно только десять. Повышения производительности труда труднее добиться в сфере услуг. Классический пример — парикмахерские. Парикмахер может подстричь столько-то человек и не более того, тогда как из промышленного предприятия можно выжать дополнительную производительность, усовершенствовав технологию.

Независимо от того, застопорился рост производительности или нет — а есть доказательства, что цифровые технологии и интернет ощутимо его подстегнули, — мы по-прежнему видим, насколько грандиозным может быть производственный потенциал. Совокупный эффект от всех этих технологических усовершенствований сегодня просто ошеломляет.

Возьмем тайваньскую производственную фирму *Foxconn*. Если у вас есть айфон или *BlackBerry*, вы играли в *Playstation* или *Xbox*, читали книжки на киндле, все эти приборы наверняка были собраны компанией *Foxconn*, вполне возможно даже в (печально) известном технопарке Лунхуа в китайском Шэньчжэне. Если хотите увидеть фронтир борьбы за повышение производительности

труда, то этот громадный, окруженный стеной технопарк — то самое место. Сказать «фабрика» будет натяжкой. На самом деле Лунхуа — это по сути целый город, суперпроизводство, раскинувшееся на 2,5 квадратных километра, в котором работает до 300 тысяч человек. Здесь стоят не только сборочные цеха; в Лунхуа есть общежития, кухни, рестораны, банки, книжные магазины, спортзалы, поля для спортивных игр и даже свой «Макдональдс»⁶. Все в Лунхуа создано для обеспечения максимальной эффективности и производительности. Компания *Foxconn* — производственный гигант, крупнейший в Китае частный работодатель. На четырнадцати площадках компании трудится 1,4 миллиона человек. Писали, что крупнейшая ее фабрика в Чжэньчжоу (провинция Хэнань) может выпускать 500 тысяч айфонов в день, делая при этом и другие товары. Выпуская миллионы и миллионы сложных потребительских товаров, *Foxconn* зарабатывает свыше 130 миллиардов долларов в год. Социальные издержки тоже немаленькие, и они не остаются незамеченными.

И это только начало. Недавно эксцентричный председатель компании Терри Гоу объявил о программе создания «одного миллиона роботов». Пригласив на работу в 2006 году команду робототехников из Массачусетского технологического института, Гоу приступил к созданию «Фоксбота» — роботизированной руки, которая в теории должна научиться выполнять сложные сборочные задачи, на которых специализируется *Foxconn*. Поскольку это не что-нибудь, а *Foxconn*, председатель, конечно, хочет сразу миллион таких рук: один миллион точных, невероятно быстрых и неутомимых роботов, собирающих телефоны и планшеты круглые сутки. Это значит, что телефонов и планшетов будет очень много.

Не все, однако, идет по плану. Пока что производство одного «Фоксбота» обходится в 20–25 тысяч долларов, и сделано всего лишь 30 тысяч штук⁷. Работать они могут только на некоторых производственных линиях — судя по тому, что пишут, на них выпускают, в частности, чернильные картриджи

для *HP* и шестые айфоны. Живую рабочую силу они не заменят, но послужат ей подкреплением, снизив издержки и увеличив производительность.

Foxconn довела старофабричную модель до предела, построив крупнейшие фабрики на планете. Подобно своим предшественникам Аркрайту и Сименсу, владельцы компании с помощью технологий увеличивают объемы производства и прибыль — движущие силы индустриализации. С помощью новых технологий *Foxconn* показывает, что замедление темпов роста производительности далеко не предрешено. Играя ведущую роль в одной из величайших историй нашего времени — открытии китайской экономики и ее гигантского производственного потенциала — компания еще и служит отличным примером, как технологии способствуют росту производительности и как производительность приводит к переизбытку.

Экономист Уильям Брайан Артур утверждает, что «экономика есть выражение ее технологий»⁸. Другими словами, характер, рост и структура любой экономики зависят от ее технологий, что отчасти объясняет наше нынешнее положение. В последние двести пятьдесят лет наши технологии были нацелены на повышение производительности, то есть на то, чтобы производить больше. Еще больше. Больше еды, больше информации, больше вещей.

История на этом, однако, не заканчивается.

*

Тридцатого октября 2011 года в манильской Мемориальной больнице имени Хосе Фабеллы родилась Даника Мэй Камачо — еще один здоровый, счастливый ребенок, еще одно человеческое чудо. От большинства новорожденных ее отличало лишь то, что она пришла в этот мир при свете фотовспышек и софитов мировых СМИ. Даника Мэй, по данным ООН, оказалась семимиллиардным жителем планеты Земля. В подарок она получила вязаную шапочку и стипендиальный фонд, хотя и то,

и другое мог получить любой из 220 тысяч детей, родившихся в тот день. За двенадцать лет до Даники в Боснии-Герцеговине родился Аднан Невич. Он удостоился чести стать шестимиллиардным жителем планеты. За двенадцать лет население Земли увеличилось на миллиард человек, притом что и продолжительность жизни не стоит на месте. Так что растет не только производительность труда, но и человечество.

Одно лишь число живых людей невероятно сказывается на нашем экономическом потенциале. Люди одновременно создают и спрос, и предложение. Чем нас больше, тем больше мы можем и произвести, и потребить, тем больше у нас выбора и — в теории — тем больше используется ресурсов. Если производительность и технологии усиливают избыток — то ровно то же самое делают люди, когда их очень много. Четыре–пять тысяч лет назад человечество исчислялось десятками миллионов. К 1700 году нашей эры население Земли выросло до 600 миллионов, а миллиардной отметки достигло примерно в 1820-м. То есть потребовалась вся история человечества до 1820 года, чтобы появился миллиард одновременно живущих людей.

Дальше все пошло быстрее. Географ Дэнни Дорлинг утверждает, что поворотным стал 1851 год, когда темпы роста населения резко подскочили благодаря стремительной индустриализации⁹. До двух миллиардов человечество выросло всего за 106 лет (к 1926 году) — в сотни и сотни раз быстрее, чем был достигнут первый миллиард. Три миллиарда было уже в 1960-м, то есть всего через 34 года, четыре миллиарда — через 15 лет, в 1975-м. Пятого миллиарда пришлось ждать уже 13 лет (1988), шестого — 12 (2000). Еще дюжина лет, и нас стало 7 миллиардов. В XX веке Китай, Иран и другие страны иногда бросали вызов возможностям человеческой репродуктивности: их население росло на 4 % в год — с биологической точки зрения, это почти предел. Такой темп нельзя держать постоянно, и существует масса доказательств, что он стал замедляться еще в 1970-х, — однако отставание мы чувствуем до сих пор. В Японии, Германии,

Италии и других странах замедление затем сменилось ростом, сбалансировав невиданное увеличение численности населения в Африке южнее Сахары. Восьмимиллиардный человек, скорее всего, появится на свет где-то в 2026 году, то есть через 15 лет после Даники Мэй Камачо, и хотя прогнозирование численности населения сопряжено с большими трудностями, многие демографы считают, что к концу века жителей Земли, вполне вероятно, станет девять–десять миллиардов.

Замедление заметно, но это все равно огромная куча людей. Большинство из нас раньше жили в обществах, где насчитывалось в лучшем случае несколько миллионов человек, да и то это была редкость. Сегодня у нас есть города с населением в десятки миллионов человек, наши страны и международные объединения, в которые они входят, — еще больше, а единый глобализованный мир населяют вообще миллиарды. С количественной точки зрения, разница очевидна, но есть и качественная. Масштабы человеческой деятельности вышли далеко за рамки нашего постижения: расширились границы экономики, предлагаемые на рынке товары все разнообразнее, нагрузка на ресурсы все больше. У всех этих людей есть устремления и нужды, которые двигают мир вперед и одновременно подвергают его испытаниям.

Технологическое развитие и взрывной рост численности людей — очевидные проявления созданных нами условий для переизбытка. Речь при этом идет не только о людях и технологиях, но и о том, как они друг с другом взаимодействуют.

Возьмем простую булавку. Адам Смит — великий экономист XVIII столетия — очень интересовался производством этого «пустячного», как он говорил, предмета. На примере булавок Смит увидел ключ к повышению благосостояния через разделение труда. Он понял, что, разбив задачи на небольшие этапы, можно выполнять их лучше и быстрее. На социальном уровне оказалось для всех удобнее, когда кто-то один делает свечи, другой — столы, а не так, что каждый все делает для себя сам. Более того, даже один процесс производства булавки

можно разбить на этапы — это повысит эффективность и увеличит прибыль.

Смит утверждал, что легче совершенствовать дискретные задачи, чем ворох взаимосвязанных процессов. Рабочие будут работать быстрее и лучше. Издержки от перехода с одного вида деятельности на другой можно устранить. А самое главное — дискретные задачи гораздо больше подходили для автоматизации, и Аркрайт — современник Смита — доказывал это на практике. Один рабочий мог самостоятельно сделать штук 20 булавок в день, выполняя кропотливую работу в хитрой последовательности. Однако когда производство разделили на разные подпроцессы, бригада из 10 человек выпускала уже 48 тысяч булавок в день — по 4800 на человека: рост колоссальный. Такова была сила разделения труда и технологий.

Экономист Ха Джун Чхан описывает, что было дальше. В 1832 году — через 42 года после смерти Смита — отец вычислительных систем Чарльз Бэббидж изучил производство булавок и посчитал, что в день на каждого рабочего приходилось примерно 8 тысяч выпускавшихся булавок, то есть производительность выросла почти в два раза благодаря совершенствованию технологии и рабочего процесса¹⁰. В 1980 году авторы одного исследования пришли к выводу, что тогдашние фабрики могли производить 800 тысяч булавок в день на каждого рабочего: за 150 лет производительность увеличилась в 100 раз. Сегодня эта цифра наверняка могла бы быть намного выше благодаря постоянно растущему уровню автоматизации. Таким образом происходит синергия технологий и организации труда. Теперь представим, как эти принципы применяются ко всем начинаниям человечества, и мы увидим формулу, породившую Долгий бум.

За два столетия, прошедших со времени, когда Аркрайт построил свою фабрику, а Смит набросал принципы разделения труда и основания капиталистической экономики, методы увеличения производительности и благ постоянно совершенствовались. В начале XX века возник фордизм — конвейерный способ орга-

низации производства, который оказался гораздо эффективнее старых подходов с постоянными остановкам. На переднем крае борьбы за эффективность были автопроизводители, в частности *Toyota* со своим методом постоянного совершенствования и синхронизированной логистики «кайдзэн». Идея тейлоризма, в свою очередь, заключалась в научной организации труда, которая должна была выкрутить отдачу от работы офисных сотрудников до максимума. Сегодня управленцы и инженеры Кремниевой долины тратят очень много времени на анализ продуктивности — собственной и не только, — чтобы создавать программные средства и процессы, которые можно будет внедрять у себя и предлагать другим в виде услуг.

Адам Смит создал идеальную формулу Долгого бума, философский камень классической экономики: технологии ведут к повышению производительности, которая в свою очередь способствует экономическому росту, который ведет к повышению спроса, увеличению производства и к дальнейшим технологическим усовершенствованиям и так далее. Если все это добро взгромоздить на спину постоянно растущему населению и сосредоточиться на максимальной отдаче, то вы получите рецепт устойчивого бума. Разумеется, было и остается множество других элементов, ответственных за экономический рост. Например, доступ к источникам энергии и капиталу, наличие соответствующей инфраструктуры. Свою роль играла и география, хотя некоторые страны, лишенные природных ресурсов, например Япония, разбогатели, а другие, где ресурсов много, вроде Демократической Республики Конго, — остались бедными. Повышалось благосостояние — повышался спрос, формировались оживленные рынки для всяких новых товаров и услуг. Но основной смысл тут, конечно же, в том, как новые технологии и постоянно растущее население способствуют росту экономики. Эффект виден и сегодня. Китай вырос так быстро, потому что решил сыграть в догонялки и начал быстро осваивать западные технологии и методы.

Количественно описать масштаб нашего Долгого бума непросто. Можно посмотреть на любые показатели — численность населения, продуктивность. Еще полезно учитывать размер мировой экономики. Был такой экономист Ангус Мэддисон, который всю жизнь занимался изучением долгосрочных тенденций. Экономика когда-то росла очень медленно, на крошечную долю процента в год, если вообще росла. В период с 1000 по 1500 год экономика Западной Европы выросла на столько же, на сколько Китай вырос за 6 лет — с 2002-го по 2008-й¹¹. Начиная с 1820 года темпы ускорились до 1 % ежегодно. Их, в свою очередь, затмил Золотой век капитализма — так называемые годы *Trente Glorieuses** или *Wirtschaftswunder*** с 1945 по 1973-й, когда доход на душу населения в западноевропейских странах увеличивался в среднем на 4,1 % ежегодно. В Японии и Китае бывали периоды, когда экономика росла еще быстрее. Мэддисон подсчитал, что мировая экономика выросла в 15 раз за 90 лет — с 1913 по 2003-й¹². Британское правительство утверждает, что производительность труда британцев за XX век выросла в 7 раз. Впечатляющий результат, хотя во Франции, Германии, Японии и США она выросла еще больше¹³. Несмотря на рецессии, депрессии, резкие смены курсов, революции, войны, шоковые потрясения и внезапные обвалы, за последние двести лет все равно производилось с каждым годом все больше продукции — причем и хлеба, и зрелищ. А это понятным образом приводило к постоянному росту потребления. Джеффри Каплан приводит цифры, согласно которым расходы американских домохозяйств в 2005 году в 12 раз превысили показатель 1929 года, а расходы тех же домохозяйств на товары долговременного пользования выросли с тех пор в 32 раза¹⁴.

Более того, несмотря на беспокойство по поводу рецессий и дальнейшего роста производительности, Долгий бум не за-

* Тридцать славных лет (франц.).

** Экономическое чудо (нем.).

медлился. После падения железного и бамбукового занавесов, когда открылись Восточная Европа и Китай, мировая экономика получила огромный толчок к развитию благодаря крупнейшему за всю историю прибавлению рабочей силы, широчайшему внедрению новых технологий и мощному рывку по преодолению технологического отставания. Не только в этих странах, но и далее везде, от Мексики до Бразилии и от Турции до Индонезии, индустриализация, рост производительности труда и увеличение числа занятых людей оказались огромными — согласно одной из оценок, с 1980 по 2010 год трудовые ресурсы планеты пополнились на 1,7 миллиарда человек¹⁵. Люди переезжали из сельских районов в города, с семейных ферм — на фабрики, а эти фабрики тем временем, как мы видели на примере *Foxconn*, выходили на новый уровень производительности. За прошедший век транзакционные издержки на связь, транспорт, логистику и тарифные барьеры существенно снизились. Инвестиционный капитал стал ликвиднее и мобильнее. Продолжению Долгого бума в разное время способствовал и финансовый инжиниринг. В 1971 году, когда распалась Бреттон-Вудская система, произошел переход с золотого стандарта на фиатные деньги, и с тех пор установился творческий подход к монетарной политике, а корпоративное и потребительское кредитование только расширяется.

Когда речь заходит о цифровых технологиях, первое, что приходит в голову — какой они дали мощный импульс созданию и хранению информации. Что правда, но далеко не единственный способ, каким цифра помогла дефициту превратиться в перенасыщение. Она привела также к колоссальному увеличению предложения и падению цен в многочисленных сферах: связь, доступ на рынки, складская логистика, создание контента и полиграфия, программное обеспечение. Везде в последние двадцать лет шел переход от дефицита к избытку. Взять тот же *Skype* и революционные изменения, которые произошли благодаря ему в телекоммуникациях. Сервисы, которые раньше обходились дорого и встречались относительно редко, теперь

стали привычными и практически бесплатными. Благодаря модели так называемого совместного потребления (*sharing economy*) высвободилось латентное предложение в разных областях: краткосрочная аренда жилья (*Airbnb*), аренда автомобилей и транспорт (*Lyft*), вай-фай (*Fon*).

Обработка данных — лишь один пример, как интернет полностью преобразил бизнес-среду, хотя примеров таких — легион: на наших глазах Всемирная паутина трансформирует один за другим различные секторы экономики, ранее заточенные под условия нехватки. Еще стоит вспомнить, что увеличение объемов данных и информации случается с нами не впервые — был ведь уже и паровой печатный пресс, благодаря которому объемы печати выросли в разы, а до него — одна из первых промышленных технологий — печатный станок Гутенберга. Всемирная сеть продолжает расширяться. Благодаря появлению мобильных технологий цифровая связь становится все более повсеместной и все глубже укореняется повсюду в мире. Глуповатое словечко «просьюмер» — то есть потребитель, который благодаря интернету стал производителем, — выражает мысль, возможно, банальную, но верную. Видео, фотографии, поведенческие данные — да что угодно, — всего этого у нас теперь в изобилии. Новые импульсы для роста производительности труда всегда возникали благодаря технологиям широкого применения (ТШП) — пару, электричеству. Есть здравый довод, что вычислительные технологии и связь — это как раз такие новые ТШП и что мы сейчас пользуемся последствиями их развития.

Несмотря на разговоры о начавшейся «длительной стагнации» (общем замедлении передовых экономик), конца и края этого процесса пока не видно. Новые технологии — искусственный интеллект, интернет вещей, нанотехнологии, биоинжиниринг, суперматериалы вроде графена, широкое внедрение 3D-печати (которая угрожает сделать с вещами то же, что интернет с данными) — все это означает, что мы, видимо, входим в еще более интенсивную фазу многовековой истории

технологического развития. Тем временем сланцевая революция и достижения в области возобновляемой энергетики обеспечат нас надежными источниками энергии. Новые организационные формы — коллективное использование общих ресурсов (*collaborative commons*) или совместное потребление (*sharing economy*) — дают импульс для новых направлений экономического роста. Каждое из этих направлений, в свою очередь, может передать импульс дальше и в корне изменить целые отрасли. Все это одновременно будоражит воображение и слегка тревожит.

Если компьютерные технологии воплощают в себе Третью промышленную революцию, то уже видны всходы Четвертой. И ведь правда, некоторые мыслители считают, что вся эта новая инфраструктура может запустить настолько радикальное и резкое увеличение производительности, что она приведет к почти полному устранению предельных издержек производства, а заодно и к закату самого капитализма¹⁶. Представьте, что у каждого человека на Земле будет продвинутый 3D-принтер и соответствующие материалы для печати. Что тогда произойдет с экономикой?

Мы до сих пор ежедневно испытываем последствия Долгого бума. Но какое отношение все это имеет к кураторству? И вообще — разве плохо? Да, в широком смысле Долгий бум — это хорошо. Следует подчеркнуть, что изобилие — в целом позитивная вещь. Мы получили качество жизни, о котором раньше и мечтать не могли, и роскошь *#проблемпервогомира*. Это значит, что качество жизни Даники Мэй Камачо, которой предстоит взрослеть в еще бедной стране — на Филиппинах — все равно будет намного выше, чем у поколений, родившихся чуть раньше. В то же время, Долгий бум не значит, что все прекрасно. Совсем нет. Миллиарды людей по-прежнему живут в бедности, не получают медицинского обслуживания, недоедают; какие уж там новые телефоны или моды сезона.

Вскоре мы увидим и обратную сторону Долгого бума. Тут на сцену и выйдет кураторство. Долгий бум — это экономический и социальный контекст XXI века. Долгий бум привел к тому, что

во многих сферах нашей жизни благодаря сочетанию экономического и технологического развития дефицит уступил место переизбытку всего — больших данных, людей, новой музыки, пластмассовых безделушек. Короче, Долгий бум — это когда у множества людей стало слишком много вещей. Я считаю, если бы не было изменений, о которых идет речь на этих страницах, то и большой потребности в терминах вроде «кураторства» мы бы не почувствовали. Именно в этом контексте, то есть за пределами своего поля — музеев и веб-контента, — кураторство становится чем-то интересным.

2

ПЕРЕНАСЫЩЕНИЕ

Проблемы, похожие на Лизины (Лиза, прости), на этой стадии нашего Долгого бума возникают постоянно. «Для рынков информация — источник жизни. Информации много не бывает. Такова теория». На самом же деле Лизу и других людей информация просто захлестывает. «Дело даже не в объемах, а в том, как получить нужные данные, информацию, которая действительно важна, и понять, как на ее основе выбрать лучшее решение, увидеть, что вот именно отсюда надо двигаться вперед». Система генерирует нарастающие потоки информации о финансовых рынках — данные о ценах, данные за прошлые годы, отчеты компаний, аналитику СМИ, отчеты штатных аналитиков — всю ту мучительную бесконечность, которую выдает блумберговский терминал за 24 тысячи долларов. Механическое увеличение объема данных вовсе не обязательно приносит пользу. Соотношение сигнал/шум для трейдеров уже практически не работает; если интенсифицировать инфопоток, вы просто увеличите уровень шума, а результат будет только хуже. Штука в том, что нужны правильные данные — только те, на основе которых можно принимать решение.

Лизе приходится справляться с тем, что я называю информационным перенасыщением. Трудности перенасыщения возникают, когда у нас вдруг становится не слишком мало чего-то, а слишком много. Даже для самой простой финансовой транзакции данных стало чересчур много — отчеты компаний, отчеты о прибылях и убытках, цены на акции и опционы, данные о поставщиках, цены на сырье, биографии руководителей, макроэкономические прогнозы для отрасли и экономики в целом. По каждому из этих пунктов — куча подробностей. Простое увеличение объема новых данных ведет к информационной перегрузке, а не к прояснению. В контексте торговли ценными бумагами оно обходится очень дорого, поэтому будущее финансовой информации — не в увеличении предложения, а в создании способов, которые позволят финансистам эффективнее просеивать потоки данных. В компании, которые в этом преуспеют, выстроятся очереди страждущих клиентов с огромными деньгами.

Таков эффект перенасыщения. Бизнес ведь существует, чтобы решать проблемы, и поэтому мы видим, что все больше компаний начинают заниматься информационной перегрузкой, и эта тенденция в будущем только усилится.

Информационное перенасыщение — классический кейс. Лиза барахтается даже не в потоке финансовых данных, а в настоящем океане, в водовороте веб-контента от *Buzzfeed*, заметок в *Wall Street Journal* и программ сотен кабельных телеканалов с *Netflix* во главе. Как и у многих из нас, устойчивость ее внимания рассыпалась на мелкие кусочки. Целая история — сосредоточиться на чтении письма, не говоря уже о какой-то долговременной работе. Однако проблемы, связанные с перенасыщением, гораздо шире. У Лизы вроде все есть, но когда я ее спросил, довольна ли она жизнью, повисла неловкая пауза. «И да, и нет, — ответила она. — Неблагодарно говорить „нет“, поскольку у меня и так много чего есть, вдобавок постоянно открывается куча прекрасных возможностей. Материально у меня всего в достатке. Но счастлива ли я? Иногда я не знаю.

Мне никогда не хватает времени или места, чтобы насладиться чем-то в полной мере».

Подобные заявления все чаще становятся новой нормой эпохи перенасыщения. Добавление больше ничего не дает.

Про информационную перегрузку более-менее все ясно, но футурист Джеймс Уоллман предполагает, что мы также пересыщены и вещами. Он называет это состояние «вещфиксией», «удушьем от вещей»¹.

Иметь много вещей хорошо — этот запрос был топливом Долгого бума. Ох, ну вот их и стало много. Американцы потребляют в три раза больше, чем пятьдесят лет назад. В 1991 году каждый американец покупал 34 новых предмета одежды в год; к 2007 году эта цифра выросла до 67. Средняя британка покупает 58 вещей в год, почти удвоив расходы на одежду за четырнадцать лет — с 1990 по 2004 год. В 1995-м американцы покупали 188 миллионов тостеров и аналогичных устройств в год; к 2014-му этот показатель увеличился до 279 миллионов. По оценкам специалистов из организации *Energy Saving Trust*, за период с 1970 по 2009 год в британских домохозяйствах стало в 11 раз больше электронных бытовых приборов².

Сегодня, как утверждает Уоллман, приобретение новых вещей — это бесцельное накопление избыточного хлама, которое не делает нас счастливее. Уоллман указывает на результаты исследования, которое проводилось в Центре изучения повседневной жизни семей при Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе (*UCLA*). Авторы исследования под названием *Life at Home in the 21st Century* («Домашний быт в XXI веке») пришли к выводу, что семьи, с которыми они работали, находятся в состоянии «материального перенасыщения». В каждой из них в среднем 139 игрушек, 438 книг и журналов и 39 пар обуви³. Даже у семьи, проживающей в квартире из трех комнат, было более 2260 вещей. Авторы пришли к заключению, что американцы живут среди «немыслимых объемов хлама». Удушье от вещей даже проявляется психологически: чем больше у людей,

особенно у женщин, хлама, тем выше уровень стресса. Вот идет себе бум накопления ресурсов и повышения производительности, а потом бац, и от него остается только стресс.

Перегрузка касается не только информации — уже говорят о так называемой аффлюэнце* или синдроме избытия. Растет число исследований, авторы которых пытаются понять, каким образом базовая истина, что чем больше денег и вещей, тем объективно лучше, при более пристальном взгляде оказалась не столь однозначной. Классическую формулировку выдвинул экономист Ричард Истерлин, давший имя соответствующему парадоксу. Согласно Истерлину, несмотря на то что богатые люди счастливее бедных, они не становятся счастливее пропорционально увеличению размера богатства. После какой-то точки деньги перестают способствовать счастью. Многие всегда подозревали, что так оно и есть, но именно Истерлин стремился найти этому обоснование в социальной науке. Когда точно наступает этот момент, если вообще наступает, — вопрос дискуссионный. Авторы одного из исследований, которое финансировалось правительством Франции, предположили, что национальные рейтинги счастья перестают расти после того, как ВВП на душу населения достигает отметки примерно \$ 20 000⁴. В богатых странах, по предположению Уоллмана, этот эффект срабатывает на отметке около \$ 75 000. Цифры из Всемирной базы данных о счастье показывают, что с 1973 года реальный ВВП на душу населения в Британии практически удвоился, но «уровни счастья» остались неизменными⁵.

Несмотря на мудреные политические споры вокруг парадокса Истерлина, его механизмы вполне понятны. Есть, например, идея «гедонистической адаптации», согласно которой мы быстро привыкаем к новым вещам и обстоятельствам и первоначальный ажиотаж от них изнашивается. У нас есть некое базовое эмоциональное состояние, к которому мы возвращаемся независимо от испытанных положительных или отрицательных

* От affluence — достаток, богатство и influenza — грипп, инфлюэнца.

эмоций. Новенькое с иголочки пальто из гламурного бутика в итоге превращается в поношенный хлам, болтающийся в коридоре. Новизна и переизбыток становятся нормой и больше нас не воодушевляют. Мало того, богатство требует прилагать больше усилий, чтобы не отставать от других. В прошлом году ваш «форд» производил впечатление, но, после того как у соседа появился «мерседес», быстро утратил свой лоск.

Такова природа статусных вещей, которые все больше доминируют в экономике и которые покупаются не столько ради пользы, сколько для того, чтобы что-то о себе сообщить. «Снобские» товары, например, покупают, чтобы рассказать о своем вкусе: это может быть дизайнерское пальто, а может — и образование. Родители отправляют детей в Итон не только ради учебы, но и чтобы продемонстрировать социальный статус. Вебленовские товары, названные так по фамилии экономиста Торстейна Веблена, который придумал термин «демонстративное потребление» (*conspicuous consumption*), становятся, вопреки законам экономики, более востребованными при увеличении цены. (Согласно традиционной экономической теории, спрос растет по мере снижения цены.) Произведения искусства, вина, редкие ювелирные украшения, спорт-кары, выпускаемые ограниченными партиями, — эти товары призваны показать, сколько у вас денег, поэтому чем они дороже, тем успешней справляются с возложенной на них задачей. Неудивительно, что мы не всегда можем почувствовать преимущества растущего благосостояния, когда какой-нибудь олигарх в новостях скупает ящиками *Romanée-Conti* просто ради прикола — вернее, ради того, чтобы похвастаться счетом в банке.

А еще мы становимся нетерпеливее. Мы хотим все прямо сейчас и именно так, как мы хотим. Мы отдаем предпочтение моментальным, кратковременным удовольствиям, а не долговечным товарам. Ниже я расскажу подробнее, как у нас возник переизбыток выбора практически во всех сферах жизни, а когда вариантов слишком много, они нас затапливают и заставляют

нервничать. Когда выживание и пропитание, при всем уважении к Маслоу, перестают быть основными трудностями, мы находим способ создать себе новые. На научном языке это называется убывающей предельной полезностью потребления: чем больше ты потребляешь, тем больше должен потреблять, чтобы остаться счастливым.

Впрочем, это не только частный вопрос. Экономист Даниэль Альперт утверждает, что важнейшая проблема сегодняшней глобальной экономики — это перепроизводство. Последствия Долгого бума привели к тому, что предложение превышает спрос. Предложение рабочей силы, капитала и технологий небывало высокое и привело к перенасыщению рынков по всему миру, с тревожными последствиями. Системную финансовую неустойчивость, например, можно отчасти объяснить огромными валютными резервами, накопленными, скажем, Китаем и Японией (около \$ 4 триллионов и \$ 1,2 триллиона соответственно). Деньги, которые расплескиваются по мировым рынкам в отсутствие каких-либо производительных активов, в которые можно было бы инвестировать, создают пузыри. Пузыри имеют обыкновение лопаться. Такого рода перенасыщение уже происходило — в начале XX века, на волне достижений Второй промышленной революции. Тогда в ответ была создана потребительская экономика, в которой мы живем сегодня. Людей поощряли покупать ради того, чтобы покупать, а не по необходимости. Совершенно очевидно, что а) это больше не работает в большинстве развитых стран и б) если бы все жители Земли жили так же, последствия для окружающей среды оказались бы, мягко говоря, непростыми.

Имеет смысл повторить, что проблемы перенасыщения — это приятные проблемы, потому что являются следствием прежних, уже решенных. Мы сталкиваемся с ситуацией перенасыщения, находясь на позиции относительной силы и более или менее понимая, что происходит. Однако тот факт, что проблемы не так уж плохи, не означает, что их не приходится решать.

Тяжесть выбора, в какую кофейню пойти или какое приложение скачать, ничтожна и нелепа. Неэтично по сути даже называть это затруднением в мире, где до сих пор не изжитая крайняя бедность. Однако если свести воедино все сферы, в которых мы наблюдаем перенасыщение, очевидно, что экономике требуются новые методы. Нам следует задуматься о таких подходах к жизни и бизнесу, которые позволили бы сменить угол зрения, перестать механически наращивать объемы и заняться отсечением всего лишнего. Этого требует от нас сама природа задач, связанных с перенасыщением. Давайте чуть подробнее рассмотрим категории, в которой просто невозможно ничего «прибавить» и в которой нам нужно придумать, как использовать то, что есть. Обе они находятся далеко за пределами вотчины кураторов. Время и вода.

Время по определению для нас конечно. Беда в том — и многие из нас это чувствуют, — что оно как будто бы становится *еще более* конечным. Наши семейные и трудовые обязанности, не говоря уже о развлечениях, как будто поглощают нас без остатка. «Ну вот сейчас точно в последний раз загляну в *Facebook*» или «Сейчас отправлю самое последнее письмо» — так нас соблазняют цифровые технологии, которые проблему только усугубляют. Более того, всякий раз, когда мы получаем новое сообщение или приятное поощрение, наши мозги малыми дозами выделяют будоражащий гормон дофамина, и мы жаждем еще. Все эти новые гаджеты, сделанные, скорее всего, в Лунхуа, создают спрос. Мы никогда не отключаем их.

Тревожась за собственные рабочие места и личные финансы, мы вынуждены работать больше, чем когда-либо, просто чтобы оставаться на том же уровне и выплачивать ипотеку. Цены на все, но в особенности на медицину и образование, продолжают расти. В результате возникает «Завал» (*The Overwhelm*) — так это назвала писательница и журналистка Бриджид Шульте — и мы больше не в состоянии управлять своим временем. Часть этого известна как «ролевая перегрузка» (*role overload*), когда человек взваливает на себя слишком много функций одновременно (мать, начальник, сотрудник, коллега, жена, друг, родственник, шофер

и т. д.). Одно дело богатая и насыщенная жизнь, но если довести все до предела, произойдет перегрузка.

Все больше подтверждений тому, что наша жизнь перегружена, можно найти в исследованиях использования времени, которых становится все больше. В 2011 году ученые Центра изучения использования времени при Оксфордском университете пришли к выводу, что, несмотря на необходимость работать сверхурочно, время, которое родители проводят с детьми, утратилось с 1975 по 2000 годы. В Америке тенденция оказалась еще более экстремальной. Такие результаты противоречат нашему представлению, что мы жертвуем заботой о детях в пользу карьеры. На самом деле мы просто пытаемся получить от жизни все. Другое исследование, проводившееся оксфордскими учеными среди 20 тысяч человек, показало, что в 2000 году образованные женщины работали на четыре часа в неделю больше, чем в 1970-е. Помимо того что люди стали больше времени проводить с детьми, увеличилось и время, проводимое за телевизором. То есть мы работаем больше, чем работали в предыдущие десятилетия, но при этом также уделяем больше времени детям. И телевизору⁶. Заботиться о детях, конечно, правильно, спору нет, но учитывая, что это время брать неоткуда, кроме урезания сна, скоро наступит перелом.

Шульте побывала на конференции Международной ассоциации исследователей использования времени и нашла там еще одно подтверждение нашему тезису: 60 % работающих родителей меньше спят, чтобы все успеть, а 46 % не располагают свободным временем вовсе. Согласно данным социологического исследования, которое проводили специалисты Национального научного фонда, ни у одной из женщин с ребенком в возрасте от рождения до 6 лет не оказалось свободного времени вообще, а среди отцов набралось лишь 5 %, у которых оставалось время на досуг. 40 % американских мужчин с высшим образованием работают свыше 50 часов в неделю. По данным еще одного исследования, матери и отцы в целом в 2000 году работали на

13 часов в неделю больше, чем в 1970-м⁷. При этом и сама работа становится интенсивнее. Один опрос, проведенный в крупной компании, показал, что по результатам лишь одного еженедельного совещания руководства фирмы возникли баснословные 300 тысяч часов дополнительной работы для сотрудников компании. Мы все через это прошли, чего уж там. И вот еще статистика: 15 % рабочего времени тратится на совещания, многие из которых даже не считаются полезными. В 1970-х члены высшего руководства компаний получали примерно по тысяче внешних сообщений в год. К 2014 году эта цифра выросла до невероятных 30 тысяч⁸. Взрывной рост производительности труда отчасти связан с ускорением потоков — капитала, идей, данных, товаров, людей и носителей информации. Все это сказывается на людях и превращает мир в скоростной, постоянно работающий и все более продуктивный двигатель.

На работе и дома времени не хватает как никогда. Мы должны быть замечательными родителями и образцовыми работниками; мы должны вертолетами кружить над детьми и быть круглосуточно готовы ответить шефу. Время — один из самых ценных ресурсов, которые у нас есть, но при этом наше время перегружено. Современный мир таков, что постоянно требует от нас увеличения нагрузок. Практически каждый аспект нашей жизни сопряжен с определенными последствиями для планирования времени, которые лишь усугубляют проблему. Так же как переизбыток вещей иссушает нам мозги, активируя гормоны стресса (да, именно так: слишком сильный стресс иссушает мозг и плохо сказывается на нашей способности четко мыслить), то же самое происходит из-за нехватки времени. Стресс из-за количества дел, которые надо сделать, осложняется стрессом из-за отсутствия времени на все эти дела. Кроме того, мы целыми днями просиживаем на совещаниях, которые лишь создают ненужную работу. Чем-то пожертвовать — недопустимо, и мы оказываемся на улице с односторонним движением, в конце которой — временная перегрузка.

Как и время, вода — бесконечно драгоценный, но материально ограниченный ресурс. Ее мы тоже потребляем слишком много — и с каждым годом все больше. Мы рискуем столкнуться с ее угрожающей нехваткой в районах, которые можно назвать настоящими житницами, например в Калифорнийской долине, на Среднем Западе США, в индийском и пакистанском Пенджабе. Снежный покров и водоносные пласты истощаются, а сезонные дожди, например муссоны, становятся нерегулярными; все это только усугубляет проблему перерасхода воды. Устаревшая дорожная сеть не справляется с потоками машин, и из-за этого в крупнейших городах мира транспорт стоит в глухих пробках. Автомобилисты в Москве и Джакарте привыкли к тому, что могут просиживать за рулем более четырех часов в день, а в Сан-Паулу и Пекине наблюдались заторы длиной 100 километров и более. Уровни долгов — государственных, банковских, корпоративных, личных, обеспеченных и необеспеченных — бьют все рекорды, и все ради того, чтобы обеспечивать финансовую подпитку экономикам, построенным по модели увеличения производства и потребления из года в год.

Наше общество — огромный прожорливый двигатель, который нужно постоянно чем-то «кормить». Просто повышать обороты мы уже не можем. Мы перегружены. Новые подходы и способы мышления так или иначе должны выйти на первый план.

Я не считаю, что одно лишь кураторство избавит нас от всех этих колоссальных проблем, — разумеется, оно не панацея. Учитывая, что многие злятся, когда видят этот термин в контекстах, не связанных с галерейной деятельностью, должно пройти какое-то время! Однако в основе кураторского метода лежит идея, которая не увеличивает перегрузки, а наоборот снижает их. Если заняться курированием времени и перестать расточать его направо и налево, наше отношение к жизни наверняка изменится. Нам это по силам.

Если Долгий бум определяет рамки сегодняшнего бизнес-контекста, то перегрузка знаменует собой проблемы, которые

он породил. Они возникли в процессе перехода от умеренности, бережливости к потребительству, который стал определяющим для последних нескольких веков. Для большинства из нас эти трудности по-прежнему не столь значительны и относительно безобидны: например, мы можем надолго «зависнуть» перед полкой с хлопьями в магазине, будучи не в состоянии сделать выбор, или лишние полчаса в день не поспать, чтобы успеть все доделать. И такое повсюду — это важно для понимания причин, почему так выросло значение идеи кураторства как подхода к жизни. Дальше — больше. Финансовые обвалы происходят из-за накапливания долгов, которые перегружают финансовую систему. У нас развивается устойчивость к антибиотикам из-за того, что врачи прописывают слишком много лекарств. Россия, например, стала намного богаче за последние двадцать пять лет, но уровень счастья ее жителей не повысился, а продолжительность жизни мужчин резко упала.

Кураторские практики, конечно, не станут волшебной пилюлей, но способны радикально поменять контекст, в котором мы задумываем и реализуем бизнес-стратегии. В результате Долгого бума стало больше всего — информации, долгов, пончиков и так далее, однако это не значит, что жизнь стала проще или лучше. В перенасыщенном мире, страдающем от перегрузок, locus ценности смещается. Технологические компании уже это осознали некоторое время назад. Находясь на переднем крае борьбы с перенасыщением и перегрузками, они поняли, насколько важно отсекалть все лишнее, то есть заняться кураторством. Когда нормой становится изобилие, от которого человек приходит в замешательство — а именно так и происходит в интернете, — в игру вступает кураторство. Отсюда все эти разговоры среди инвесторов о возможностях, которые таят в себе кураторские принципы, и вся та работа, которая уже идет в этом направлении. Перенасыщение привело к тому, что методы, которые считались нормальными в период Долгого бума, не просто буксуют, но еще и усугубляют положение. Как и в случае с большими данными,

перед нами стоит задача: справиться с переизбытком и чрезвычайной многосложностью процессов — и не сделать хуже.

Кураторские принципы работают вопреки тенденции к перенасыщению. Они позволяют проложить путь посреди переизбытка и перейти к новой фазе экономического развития. Разумеется, их одних мало. Но поскольку ценность сместилась в те сферы и сервисы, которые гасят перегрузки и снижают уровень перенасыщения, они и будут приносить прибыль и станут значимыми, в особенности для потребителя. Сама природа препятствий, стоящих перед теми или иными организациями, укажет на необходимость задействовать кураторский подход, который будет играть гораздо более заметную роль для будущего этих организаций. Этот подход не создает новых излишеств. Он предлагает отсечение, избавление от лишнего. Он упрощает, контекстуализирует, помогает видеть и жить яснее. Рост востребованности таких подходов мы наблюдаем уже лет тридцать. Однако масштаб задач требует от нас открытости и чуткости в поиске новых стратегий и моделей будущего. Если мы обнаружим их в мире искусства или в интернете, значит так тому и быть. Главное — не отметать их с порога.

Что касается ближайших лет тридцати, перенасыщение и перегрузки усилятся. Преодолеть их везде — в наших ежедневниках, в наших магазинах, в нашем госбюджете и водопроводных кранах — великий вызов и великая возможность XXI века.

3

МИФ О ТВОРЧЕСТВЕ

Знакомство Бетховена и Гёте — двух величайших творцов — должно было стать знаменательным событием. Гиганты своего поколения, оба жаждали встретиться и оценить друг друга лично. В конце концов встреча состоялась в 1812 году в богемском курортном городке Теплиц. По всеобщему признанию, прошла она в обстановке некоторой неловкости. Гёте — холерный

царедворец, элегантный эрудит утонченных манер. Бетховен был взбалмошен, тяжел в общении, мрачен, вел себя бестолково. Мучимый глухотой, он приехал в Теплиц (нынешний чешский курорт Теплице) лечиться целебными водами. С Гёте его познакомила общая подруга Беттина фон Арним. В теории у них было много общего — оба были движителями немецкой культуры, разделяли высочайшие эстетические идеалы. Оба восхищались Наполеоном. Оба были знамениты и талантливы. Возможно, именно поэтому они и не сошлись.

Особенно запомнился Беттине один случай¹. Гуляя как-то вместе по одной из живописных барочных улочек Теплица, они встретили идущих навстречу членов королевской фамилии. Всегда учтивый Гёте поступил согласно воспитанию: сняв шляпу, вежливо выразил свое почтение группе августейших особ и уступил им дорогу. Будучи старше Бетховена и другого происхождения, Гёте поступил естественно даже для такого великого творца и интеллектуала. Высших надо знать в лицо.

Не то Бетховен. Сунув руки в карманы, он стремительно пронесся сквозь сановную группу и, остановившись, со снисходительным видом дожидался, пока Гёте его догонит. Бетховен считал себя художником, творцом. Ничто иное не имело значения. Ничто не могло с этим сравниться. Для него людей выделяла принадлежность к числу творцов, а не благосостояние или семья. В этом разница между двумя художниками — один, как и подобает, любезно приветствует, склонив голову, второй несетя прочь, отказываясь бить поклоны. Еще удивительнее другое: слава Бетховена была такова, что августейшие особы сами с ним поздоровались, когда он проходил мимо. Слуга стал господином. Гёте был шокирован поведением своего нового знакомого и написал жене, что у Бетховена «совершенно невоздержанный нрав». Позднее художник Карл Ролинг изобразил эту сцену на картине (см. илл. 2).

Увы, история эта, скорее всего, апокриф: ее, вероятно, выдумала Беттина. Но поучительно, тем не менее. В то время

Илл. 2.
Карл Ролинг.
Случай в Теплице.
1887



ни у кого не было сомнений, что Бетховен пишет принципиально новую музыку и меняет само представление о том, что такое художник, творец. «Князей и императоров будет много, — писал он, — но Бетховен всегда будет только один». Для Бетховена значение имело только то, что он создавал новые, уникальные, выдающиеся произведения искусства. Так оно и было: его неповторимая музыка — среди величайших, когда-либо созданных. Никто из композиторов не изменил музыку так, как Бетховен. Кроме того, он изменил наш взгляд на творчество вообще. Он был частью романтической революции, которая охватила Европу в начале XIX века и воздвигла на пьедестал свободное, необузданное творчество.

Раньше художников воспринимали исключительно в контексте религии или аристократии. На протяжении почти всей истории творчество было подчинено религиозным надобностям — музыка, живопись и архитектура призваны были славить бога. Во многом благодаря Католической церкви и подобным институтам разнообразные художественные произведения прошлых эпох сохранились до наших дней. Еще искусство финансировали меценаты. Аристократы и августейшие особы предоставляли

художникам средства к существованию. В ответ художники посвящали свои работы прославлению меценатов. Оба этих представления о творчестве можно увидеть в произведениях других гигантов классической музыки — Баха и Моцарта. Большую часть своих произведений они создали для Церкви или для своих влиятельных покровителей из центрально-европейских княжеских дворов. Оба подчинили свою музыку и творчество другим.

Бетховен писал для себя.

Таково было новое представление о творчестве, и оно быстро вошло в широкий оборот. В искусстве его продвигали поэты Байрон и Шелли, художники Делакруа и Фридрих. Творчество вошло в моду. Как говорил Бетховен, «только искусство и наука могут возвысить людей до уровня богов». Оригинальность, новизну, дерзновение и трепет теперь надлежало превозносить. Сегодня мы живем с наследием Бетховена. Нам достались романтические представления о творчестве, к которому необходимо стремиться несмотря ни на что. Мы героизируем великих творцов, одариваем их наградами и вниманием медиа. Творчество, как считается, — ключ к бизнесу и успеху. Мы подсади на понятие «нарушения правил игры». Мы восхищаемся креативными предпринимателями — Генри Фордом или Стивом Джобсом, людьми, которые создают что-то новое, — гораздо больше, чем рантье вроде Дж.Д. Рокфеллера или Карлоса Слима. Джобс и ему подобные — эдакие корпоративные бетховены — своевольные, импульсивные и тяжелые в общении, но при этом героически стремящиеся жертвовать всем ради творческого идеала. Джобс, как и Бетховен, в поисках новизны отвергал компромиссы. Его не интересовали фокус-группы и маркетинговые исследования, точно как и Бетховен не писал музыку, тщаь угодить вкусам какого-нибудь осторожного покровителя. Оба они гнули мир под себя и меняли его. За то мы их и любим.

Чуть ли не в каждой области нашей жизни творчество считается чем-то очень желательным. Оно поощряется и в школе, и на работе. Отметим, что такое представление о творчестве возникло вскоре после начала Долгого бума. Бетховен появился

лишь немногим позже Аркрайта и Смита. Если вдуматься, все они занимались одним и тем же. Хотя романтизм, как часто считается, вроде бы противостоял «индустриальному» образу мышления, оба этих направления были новаторскими и во главу угла ставили творчество. На фабриках создавались не только новые технологии, но и — в буквальном смысле — новые продукты, причем в большом количестве. Аркрайт, как и Джобс или Бетховен, был творцом. Нарождавшаяся наука политическая экономия занялась кодификацией правил, которые позволили бы сделать общество более производительным. Для Смита и многих последующих поколений экономистов именно роль предпринимателя на свободном рынке, его азарт, который Джон Мейнард Кейнс называл *animal spirits*, был основным двигателем экономического роста. Творчество шло рука об руку с процветанием. Представление о том, что творчество — важнейшая из добродетелей, разделяли и политэкономисты вместе с создателями промышленных технологий, и романтики, хотя каждый на свой лад, конечно.

Вот он, миф о творчестве: идея, что созидание и творчество по сути своей есть благо. В нынешнем контексте переизбытка, видимо, пришло время поставить это утверждение под вопрос и, что называется, сбросить Бетховена с пьедестала.

Во-первых, давайте проведем различие между двумя видами творчества. Есть творчество, которое выражается в выработке креативных решений. Умные, новые и неочевидные способы работы. Что бы ни случилось в будущем, такой вид творчества будет востребован, и мы всегда должны оставлять место для неожиданных и блестящих открытий. Было бы глупо отбросить чуть ли не самую жизненно важную нашу черту. Есть и другой вид творчества — создавать все больше новых вещей. Это «приращающее» творчество. Делать больше. Аркрайта, Бетховена и Джобса, каждого по-своему, можно смело отнести к первому типу. Затруднение в том, что два вида творчества слились в один. Было бы здорово остановить творчество, создание нового, креативность, быть может, уже неуместна.

Нигде это так не очевидно, как в интернете — крупнейшей и самой демократичной в мире платформе для публикаций. То, что раньше обозначали термином «пользовательский контент», — экзотическая поначалу идея, будто каждый может создавать что-то свое, — теперь принято по умолчанию. Креатив стал мейнстримом, и при этом его продолжают героизировать, в результате чего произошел настоящий взрыв публикуемого контента. *YouTube* сообщает, что ежеминутно на эту платформу загружается 300 часов видео². Массовая закачка видео на *YouTube* — свидетельство массового творчества. Но так ли оно нужно? С одной стороны, сеть дает нам возможности для самовыражения. С другой — есть ли смысл постить очередное фото котика? Демократизация творческих инструментов несет в себе множество разнообразных плюсов. Но было бы безумием отрицать, что она одновременно ведет к перепроизводству. А в нем тонут по-настоящему качественные и интересные вещи. Количество не только не равно качеству, оно прямо ему вредит. Если уж у нас огромные объемы производства, то необходимо создавать и ценить механизмы, которые позволят с этой ситуацией справиться. Как лихо выразился писатель Клэй Шёрки, нет никаких информационных перегрузок, просто фильтры сломались. Можно соглашаться или нет, но его мысль указывает на важный факт: в контексте меняющихся обстоятельств, пока длится Долгий бум и нас одолевают перегрузки, нужны более эффективные фильтры.

Обратная сторона «мифа о творчестве» — мы не ценим тех, кто не занимается творчеством.

Критики, редакторы, мерчендайзеры и... да, кураторы — все они воспринимаются как подчиненные творца. Эти роли все важнее, однако в иерархии их место все равно ниже творцов. Большинство из нас, вероятно, считает, что это правильно, но поскольку уровень перенасыщения и перегрузок увеличивается, баланс, как мне кажется, должен немного сместиться. Раз уж мы живем в мире, заполненном образами, ценность выбора нужно-го образа возрастает, по сравнению с ценностью его создания.

Творчество может быть и аналитическим, и приращающим. Так же, как родилось дивное новое творчество в XIX веке, нам нужно дивное новое творчество и для современности — то, что отдаст должное ролям второго порядка, оттеснив наши представления эпохи романтизма. Это важно: как показывает пример Стива Джобса, романтические идеи глубоко укоренены в нашей экономике. Долгий бум работал благодаря модели «чем больше, тем лучше». Количество славилось и приносило деньги.

Настал поворотный миг. Впервые в истории заработал принцип «чем *меньше*, тем лучше», и это значит, что наши представления об экономике и творчестве должны эволюционировать. Возглавит эти перемены бизнес: именно он откроет для нас огромные возможности для извлечения выгоды.

Сдвиг в этом направлении стал заметен последние лет тридцать. Во многих сферах мы наблюдаем признаки разрушения мифа о творчестве: люди осознают, что с переизбытком надо что-то делать. Далее на страницах этой книги мы обсудим примеры, когда инициативой завладевает «вторичное» творчество — в ночных клубах и арт-галереях, в ритейле, индустрии досуга и даже в системе современных финансов.

Все громоздятся свидетельства, что мы хотим потреблять меньше материальных вещей. Несмотря на то что общее мировое потребление продолжает увеличиваться на волне экономического роста новых рынков, в развитых странах оно стало затихать. Конец «вещфиксии» пока еще не настал, но про начало конца говорить уже вполне можно. Америка, например, экспортирует в денежном выражении гораздо больше, чем в конце 1970-х, однако по весу американский экспорт остался прежним. На смену материальным товарам пришли нематериальные — интеллектуальная собственность, программное обеспечение, развлечения, а также услуги, например юридические. Энергопотребление и производство вещей в Англии достигли пиковых значений в 2001–2003 годах³. И конечно, рост замедлился во всех развитых странах, по сравнению с послевоенной эпохой. Более того, на юге

Европы или, например, в Японии до возврата к так называемому нормальному уровню экономического роста еще очень далеко. При этом в некоторых странах уже вводят показатели, альтернативные замерам ВВП: альтернативой все активнее становится индекс человеческого развития. Правительство Австралии запустило программу «Уровень австралийского счастья», британское поручило своему Статистическому управлению учитывать уровень счастья граждан. Мы видим, что простые показатели экономического роста — тот же ВВП — в эпоху перенасыщения не могут быть единственными заслуживающими внимания. Разумеется, производство и энергопотребление в большинстве стран продолжают расти, и если раньше переизбыток был только материальным, теперь к нему добавилось перенасыщение неосвязаемое. Зато стало понятно, что Долгий бум необязательно должен быть дорогой в один конец. Вечный рост — хорошо это или плохо — не предопределен.

В то же время, мы стали лучше понимать, как устроены творчество, экономический рост и инновации. Гарвардский экономист Йозеф Шумпетер метко назвал капиталистическую экономику «экономикой творческого разрушения». Но что если речь на самом деле шла о продуманной переконпоновке? Образ творца как одинокого богоподобного гения устарел. Конечно, он был актуален в более героическую эпоху, но в контексте измотанного и искушенного человечества XXI века мы можем обойтись и без него. Мыслитель Артур Кёстлер написал былинный трактат на тему творчества, в котором утверждает, что его функция — скорее в умелом обустройстве, а не в оригинальности⁴.

Творчество, по утверждению Кёстлера, возникает из синтеза существующих идей, в результате смены оптики, когда на привычные вещи начинают смотреть по-новому. Возьмем творчество в искусстве. Ренессанс ведь не предполагал создания чего-то абсолютно нового, наоборот, как следует из самого этого слова, это было возрождение, которое изменило мир не безупречной оригинальностью, а переосмыслением искусства

и знаний древних. Так же и творчество образцового модерниста Пикассо черпало вдохновение в так называемом примитивном, первобытном искусстве. Кёстлер утверждал: то же самое происходит с научными открытиями, когда прорывные идеи задействуют образы обычных вещей. Вспомним водяной насос, который послужил вдохновением для идей Уильяма Гарвея о кровообращении, или струны в теории струн. Как говорил Ньютон, «если я и видел дальше других, то только потому, что стоял на плечах гигантов».

То же можно сказать и о технологических инновациях. Бизнес-теоретик Марианна Маццукато подробно анализирует айфон⁵. Мы считаем, что он радикально все поменял и оказался настолько революционен, что мгновенно стал доминировать во всей своей отрасли и преобразил ее, однако в этой версии не все стыкуется. На самом деле в айфоне вообще очень мало чего нового. Основные технологии, задействованные в айфоне — емкостный сенсорный дисплей, GPS, твердотельная память, интернет, микропроцессоры и даже интеллектуальный помощник SIRI — не были изобретены специально для айфона, а появились гораздо раньше. В Apple свели их воедино и сделали привлекательный, удобный корпус. Если смотреть на айфон под таким углом, то Джобс предстанет уже не как художник-романтик, а скорее как один из тех творцов, о которых писал Кёстлер: они смотрят под другим углом на то, что уже есть, комбинируют разные элементы, перемешивают их и таким образом создают новое. С Кёстлером согласен Уильям Брайан Артур. Проанализируйте историю технологий, говорит он, и увидите динамическую систему, части которой комбинируются друг с другом на новых уровнях сложности. Технологии работают путем добавления чего-то нового к уже имеющимся «узлам» или механизмам и не «прыгают» сразу целиком на новую территорию. Все это не значит, что Джобс не был творцом-визионером. Это значит, что нам следует пересмотреть свои представления о том, кто такие творцы-визионеры.

Неудивительно, что Джобс сам первым это и признал, в интервью журналу *Wired*: «Творчество — это соединение одного с другим. Когда спрашиваешь творческих людей, как они создали то или иное свое произведение, они чувствуют себя немного неловко, потому что на самом деле они его не создали, а сначала где-то что-то увидели. Через какое-то время это стало им очевидно. А все потому, что они сумели соединить полученные впечатления и синтезировать из них нечто новое»⁶.

Миф о творчестве соблазнителен. Мы хотим в него верить. Он романтичен — во всех смыслах этого слова. Он высокогуманистичен. Нам нравится думать, что люди могут быть полностью оригинальны. Бетховен и Джобс действительно изменили мир, только, быть может, не так, как мы себе представляем. Творчество, конечно, предполагает божественную искру, но, если приглядеться, не в меньшей степени оно предполагает работу с тем, что уже есть — по-новому, лучше. Романтизм и возвышение предпринимателей были полезны для освобождения от тяжеловесной социально-религиозной опеки. Теперь, когда эта битва выиграна, можно разглядеть в творчестве элементы подхода, который мы ныне зовем кураторским.

Аналогичным образом топ-менеджеры поддаются искусу добиваться увеличения выручки любой ценой. Это романтический подход к ведению бизнеса. В правительствах думают, что на все вопросы может быть только один ответ: стимулировать рост. Компании и общество выстроены нами таким образом, чтобы его поощрять. Мы до сих пор в значительной степени уверены, что чем больше, тем лучше. Несмотря на всеобщие перегрузки и перенасыщение, мы все еще не адаптировались. Именно в этом — слабое место мифа о творчестве, может быть, даже комплекс — «комплекс роста». Так же, как творчество не должно предполагать создание чего-то невиданного, псевдобожественного, так и рост бывает устроен иначе. Чтобы развиваться, можно извлекать выгоду из того, что есть, а не создавать новое. Парадокс, но еще в этом веке мы осознаем, что чем меньше будем

создавать, и даже наоборот — чем деятельней будем отсекаать лишнее, тем быстрее отыщем путь к процветанию.

*

Напряжение, вызванное Долгим бумом, выходит на поверхность. Бум дал нам массу всего приятного, но наступило перенасыщение, явное теперь не только в сфере информации. Количество вариантов выбора, количество медиа, количество всего и вся стремительно растет. Целые области жизни, например досуг, превращаются в предметы потребления и подвергаются диктату массового производства. От водоснабжения до свободного времени, от увеличения и структурного усложнения долгов до нехватки металлов и разрыва между уровнями счастья и дохода — проблемы перенасыщения, результаты мифа о творчестве и Долгого бума ощутимы в полной мере. Вести бизнес традиционными способами и развиваться становится все труднее. Проверенные методы роста для некоторых компаний уже не работают. Нам нужно научиться из большего делать меньшее, переключиться с творческого образа мысли на кураторский. На наших глазах это уже становится реальностью.

Кураторский метод связан с новой дисциплиной — «политэкономией пост-дефицита»: это контекст, в котором трансформируются законы спроса и предложения⁷. За последние пятьсот лет население планеты увеличилось в 14 раз, а энергопотребление — в 115, и мировая экономика сегодня в 240 раз больше, чем в 1500 году⁸. В экономике понятия дефицита и стоимости коррелируют. Нигде на глобальном Севере дефицита больше нет ни в медиа, ни в информации, ни в еде, ни в области финансов — последние два пункта верны, правда, только в отношении некоторых везунчиков. Соответственно, падают и цены. Нормальная экономика выходит из строя, когда товары можно бесконечно копировать и мгновенно увеличивать масштабы производства при нулевых или очень низких предельных издержках. Достаточно съездить посмотреть на какую-нибудь свалку или зайти на сайт

Freecycle, чтобы осознать, что у нас переизбыток материальных вещей. А не хватает теперь знаний и навыков, которые нужны, чтобы отсекал лишнее. Последствия изобилия, вызванного Долгим бумом, создают новую реактивную экономику. Именно в этом смысле и следует понимать настоящую книгу.

Природа ценности меняется. Ценность теперь создается не только, а часто уже и не столько механическим увеличением количеств и объемов, а отсечением лишнего. Недостаточно стимулировать производительность старыми методами. В то же время, следует признать, что необходимо менять и некоторые наши верования о творчестве, новаторстве и развитии. Кураторский подход здесь — не единственный и даже не основной ответ, я далек от этой мысли. Тем не менее, контекст Долгого бума, всеобщего перенасыщения и мифа о творчестве именно придает ему все большую значимость, причем как в культурном плане, так и с точки зрения бизнеса.

С Лизой мы проболтали больше часа. Разговор коснулся самых широких тем — ужасов ежедневных поездок на работу и с работы, финансовых технологий, отпуска, который никто не использует полностью. Из этой беседы я вынес для себя мысль о бескрайних возможностях для бизнеса — разруливать затруднения, связанные с переизбытком. Лиза и ей подобные — работоспособные и высокооплачиваемые труженики переднего края современной экономики — больше не считают, что система работает эффективно.

Мы расходимся, и я задаю последний вопрос: «Тебе не приходила мысль взять кураторство как бизнес-стратегию? Чтобы справиться со всеми этими перегрузками?» Она в ответ смеется: «Нет! Не приходила».

ЧАСТЬ II

РЕШЕНИЕ

ПРОИСХОЖДЕНИЕ КУРАТОРСТВА

ОТ РИМСКОГО СЕНАТА ДО НЬЮ-ЙОРКСКОГО ПИССУАРА

Ханс Ульрих Обрист и Стефани Муадон — самые титулованные в мире кураторы. В арт-мире они известны как влиятельные законодатели вкусов и путешественники-джетсеттеры — один Обрист совершил за последние два десятка лет более двух тысяч поездок¹. Сверхдеятельный и красноречивый, Обрист стал образцовым куратором современного искусства: он делает влиятельные выставки, выпускает серию книг и постоянно ездит по миру. Обрист возглавил список самых влиятельных людей в современном искусстве журнала *ArtReview* (*ArtReview Power 100*), что само по себе показатель. Тот факт, что этот список возглавил человек, занимающийся кураторством, показывает, насколько это занятие стало значимым. Кураторы перестали быть чем-то нишевым: теперь, по выражению немецкого критика Вилли Бонгарда, куратор — это «Папа Римский искусства»².

Обрист и Муадон совместно курировали Лионскую биеннале 2007 года. Биеннале и другие международные художественные выставки — это масштабные события с участием художников, дилеров, коллекционеров, кураторов и любопытствующих зрителей, которые съезжаются, чтобы посмотреть, как деньги в немалых количествах переходят из рук в руки. Шампанское рекой на вечеринках и бесконечные пересуды: кто станет звездой в ближайшее время, а кто нет. Важнейшие события — Базель, Майами, Венеция — прочно обосновались в арт-календаре.

В Америке крупнейшее такое событие — это, наверное, *Art Basel Miami Beach*. Поначалу ярмарка проходила в Швейцарии, но когда организаторы заметили, сколько коллекционеров

приезжает из Майами — обосновалась во Флориде. Сегодня *Art Basel Miami Beach* — арт-ярмарка в своем самом чистом выражении: блеск ар-деко Майами-Бич, огромные залы, сотни галерей и тысячи посетителей из «премьер-лиги». События ярмарки выплеснулись за стены Конференц-центра, первоначального места проведения, и размещаются теперь на нескольких дополнительных площадках. Во время Арт-Базель элитные отели заполняют известные художники, и все больше знаменитостей, стремящихся показать, что они не чужды авангарду. Биеннале — благодатнейшая почва для кураторов, которые запикивают в одно помещение все подряд: разные виды искусства со всего мира, разные техники, работы разного размера, но одинаково жаждущие внимания.

В Лионе, впрочем, Обрист и Муадон решили организовать все немного по-другому. Вместо выбора художников и их произведений, они отобрали для участия шестьдесят человек, многие из которых сами были состоявшимися кураторами, но теперь должны были стать игроками в замысловатой арт-игре. Каждый «игрок» выбирал художника для включения в программу. Каждый «игрок», выбранный Обристом и Муадон, становился мини-куратором. В итоге получилось, погодите-ка — кураторы курировали курирующих кураторов. Учитывая, что художников и критиков они в кураторы тоже брали, само понятие куратора с треском расплодилось. Каждый стал куратором. Такое вот гиперкураторство, кураторство в кубе. Идея выставки заключалась в том, что раз наш мир все больше усложняется, ни художник, ни куратор больше не могут репрезентовать его в одиночку. Только увеличив разнообразие отбора, можно надеяться адекватно изобразить жизнь. Или это просто была очередная арт-игра? Вопрос открытый.

Одно стало ясно без всяких сомнений: кураторство поглотило искусство. Кураторство оказалось в центре арт-мира. Как так получилось? И как затем кураторство совершило скачок за пределы мира искусств — во многие другие?

Смысл кураторства радикально развился за последнее десятилетие, и кураторские подходы применяют теперь во многих сферах, но невероятно поучительна история самой этой идеи.

Слово «курировать» происходит от латинского *curare*, что значит «заботиться». Помимо заботы, у этого слова были и политические коннотации. В Древнем Риме термином *curatores* называли гражданских служащих, отвечавших за инфраструктуру, например за публичные игры и речные перевозки по Тибру. Сбором налогов с провинций, администрированием и управлением имениями занимались прокураторы. Политический смысл этого слова присутствовал на протяжении всей истории. Высших политиков Венецианской республики, например, тоже называли прокураторами. Более близкий нам пример словоупотребления связан с Католической церковью: кюре духовно окормляет свою паству, будучи неотъемлемой частью церковной иерархии, и, таким образом, выражает старое латинское значение этого слова. Изначально куратор был одновременно и священником, и чиновником и занимался делами земными и духовными вперемешку. В любом случае, куратор имел доступ к сложному, скрытому от чужих глаз знанию.

Смысл «опеки» очевидно проглядывает в происхождении музейных и галерейных кураторов. В XVI и XVII веках богатые коллекционеры собирали «кабинеты редкостей» (кунсткамеры или *Wunderkammer*). Это были помещения, заполненные интересными предметами — от научных инструментов до исторических реликвий. Надзор за этими коллекциями стал полноценной работой. Например, основатель Музея Эшмола в Оксфорде Элайас Эшмол был классический ренессансный универсал — разносторонне развитый ученый, путешественник, солдат. Он собрал невероятную коллекцию, которая до сих пор служит ядром музея. Со временем подобные собрания разрастались; систематизировать, хранить и беречь их становилось все труднее.

С началом XVIII века возникла потребность в новых подходах. Британский музей — в наши дни второй по посещаемости в мире — начинался с трех беспорядочно перемешанных друг

с другом частных коллекций: собрания рукописей семейства Коттонов, библиотеки графов Оксфордских и коллекции — то ли полной, то ли частичной — сэра Ганса Слоана, собиравшего естественнонаучные образцы и древнюю скульптуру³. Коллекции объединили, и получился музей. Посетителей в него пускали без каких-либо правил. Тех, кому удавалось попасть внутрь, сотрудники водили по музею как бог на душу положит. Никаких профессиональных методик не было, но благодаря масштабу и сложности собраний музеи начинали обретать новую форму.

Нигде эта форма не воплотилась нагляднее, чем в парижском Лувре, который сегодня превратился в самый посещаемый музей в мире. Открывшись после революции в 1793 году, Лувр с самого начала стал работать по-новому: задуманный как музей народа и для народа, он был символически размещен во дворце — в самом сердце *ancien régime*, — который был передан публике для просвещения. Собрание выстроили на основе бывших королевских коллекций. При Наполеоне (в 1803 году Лувр даже назвали Наполеоновским музеем) музей серьезно расширился за счет трофеев, захваченных в завоеванных европейских столицах. Через короткое время с коллекцией Лувра уже не мог тягаться ни один другой музей. Примерно тогда же назначенный Наполеоном директор — яркий персонаж по имени Доминик Виван, барон Денон, — начал по-новому работать с гигантским количеством произведений искусства, поступивших в музей. Вместо того чтобы размещать работы вперемешку, что было тогда нормой, Денон систематизировал их. Он выстроил экспозиции в хронологическом порядке и разделил их по национальным школам. Он осмыслил развитие искусства во времени и пространстве. При этом он не только определил политику музейного кураторства на весь XIX век, но и изменил сам Лувр. Музей теперь рассказывал не о революции, а о том, как понимать и ценить историю искусства. Кураторство тогда перестало быть простой «заботой» об экспонатах, а стало работой по осознанному выбору и систематизации тех или иных объектов, с целью рассказать историю.

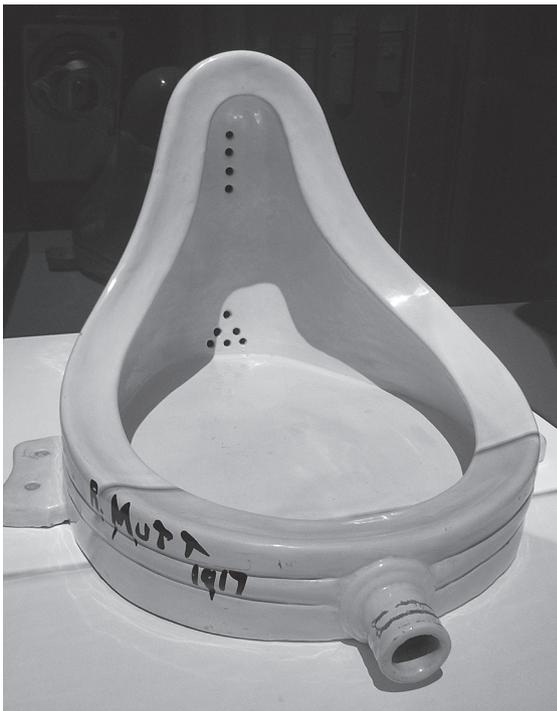
Может быть, все и находилось на зачаточном уровне, но, по сравнению с хаосом большинства тогдашних музеев, изменения стали большим шагом вперед. Справившись с объемом экспонатов и создав современный музей, Денон указал на то, как куратор может создавать ценность из переизбытка.

В XIX веке новое поколение ценителей искусств — преуспевающие представители среднего класса — стали отождествлять себя с Британским музеем, Лувром и другими подобными институциями. Оба музея продолжали сражаться с актуальной задачей: как показывать большие коллекции широкой аудитории; одновременно превратились в гигантскую игру имперских величий: прекрасный способ померяться национальной мощью.

На рубеже XIX–XX веков в эту игру вступила Германия. Великий директор берлинских музеев и инициатор преобразований на Музейном острове Вильгельм фон Бодэ привнес в кураторскую деятельность новую организационную строгость. В США, тем временем, на волне сформировавшегося гражданского самосознания были основаны несколько великих музеев, огромные коллекции которых вскоре будут соперничать с крупнейшими собраниями Старого Света и даже превзойдут их. Музейная кураторская деятельность при этом произвела неожиданный побочный эффект. Хотя коллекции продолжали расти и проблемы с их систематизацией только усугублялись — тут можно вспомнить хрестоматийный пример медицинских коллекций фармацевтического магната Хенри Уэллкома, который с маниакальным рвением накапливал целые склады чудодейственных снадобий, ожидавших своего старательного куратора, — за пределы музейной ниши кураторскую деятельность вынес сам мир искусства.

Так же, как промышленная революция изменила смысл производительности труда, искусство вскоре изменило смысл самого художественного высказывания. Чтобы все это осмыслить, в свою очередь, потребовались новые люди и их новые роли.

Илл. 3.
Марсель Дюшан.
«Фонтан». 1917



Марсель Дюшан был возмутителем спокойствия. Работа, показанная на илл. 3, — именно то, о чем вы подумали: писсуар, положенный на бок и подписанный *R. Mutt 1917*. Можно с уверенностью утверждать, что когда он был впервые представлен публике, никто не видел ничего подобного. Сделав первый «реди-мейд» — готовый промышленный объект, назначенный производением искусства, — Дюшан сразу бросил вызов представлениям о том, что такое искусство и что может им быть.

Редимейд получил название «Фонтан» и изначально предназначался для выставки Общества независимых художников в Нью-Йорке. Идея пришла Дюшану в голову в одном нью-йоркском ресторане за обедом с двумя приятелями⁴. Хотя по плану выставка должна была быть самой обычной, за определенный

взносо общество обязано было принимать любые заявки от своих участников. Дюшан — член правления — решил пошутить и прислал работу от имени некоего Р. Матта с несуществующего адреса в Филадельфии. Отборочная комиссия была шокирована и отвергла работу. Сразу после этого Дюшан в притворном гневе вышел из состава общества. Правление ведь утверждало, что принимает произведения любого автора, соответствующего отборочным критериям! Но кто они такие, чтобы определять рамки искусства? Из-за чего же именно работа не годится? Не помогло — писсуар сочли непристойностью. Дюшан утверждал, что ничего вневременного или очевидного в искусстве нет. Только сам художник и восприятие его работы делают любое произведение искусством, а не присущие произведению качества. Галереи делают искусство — искусством. Самое смешное, что оригинальный писсуар в итоге пропал, и теперь самые знаменитые галереи мира хранят копии, хотя и сделанные вручную и с большим тщанием.

Что только люди не видят в этом писсуаре. Для одних он похож на тело человека, для других это чувственная, искусная скульптура. Для кого-то — писсуар как писсуар. Мы воспринимаем нечто как искусство, только когда нам кто-то скажет, что перед нами оно. Своим «Фонтаном» Дюшан обозначил веху, с которой начался концептуалистский период в искусстве, когда оно обросло дополнительными объяснениями и контекстами. Нужен был тот, кто скажет, что это и зачем. По мере плодотворного развития искусства в этом русле роль куратора росла. Как сказал художник Грейсон Перри, искусству вдруг потребовалось «обоснование». Теперь, когда искусством могло стать что угодно, человек, который скажет, что это искусство, обрел новую власть и влияние. По мнению Перри, даже если кураторы и не создают искусство, они создают из искусства зрелище.

Искусство стало еще более концептуальным в 1960–1970-е годы. Никто уже не понимал, где границы: перформанс, инсталляции, видео, партиципаторное искусство, архитектура, политическое и протестное искусство, танец, цифровые техно-

логии — все это и вообще что угодно и где угодно теперь могло быть (и часто становилось) искусством. Искусство превратилось в дискуссию об искусстве. Чтобы понимать и ценить его, требовался новый уровень знаний и искушенности. Искусство уже едва имело смысл без отсылок к теории. При этом производилось его все больше, учебные заведения, где ему учили, процветали. Параллельно, следуя примеру уже ставшего на тот момент королем институций современного искусства нью-йоркского Музея современного искусства (МоМА, под руководством еще одного знаменитого куратора Альфреда Барра), другие музеи тоже занялись современным искусством. Наступили 1980-е, и пришла пора серьезных денег. К 2013 году на арт-рынке было потрачено 66 миллиардов долларов, а одна работа — сезанновские «Игроки в карты» — была продана за 260 миллионов⁵. По любым стандартам — большой бизнес. Художник Джефф Кунс вообще стал певцом этого явления, а его работы отражают блеск люксовых товаров, в которые они, по сути, и превратились.

Итак, вот основные ингредиенты кураторского бума, который вызвал к жизни события Лионской биеннале 2007 года и других подобных выставок. Искусством может быть абсолютно что угодно. Этого чего угодно становилось все больше, и стоило оно все дороже.

Так возвысился куратор.

Куратор связывает одно с другим. Куратор говорит, что это искусство, объясняет, почему оно важно, и обозначает его стоимость. В этот период на передний план выдвинулись культовые кураторы-анархисты — вроде Харальда Зеемана. Они видели себя художниками нового типа: выставка для них была холстом, а произведения искусства — красками. Из маргиналов, которыми кураторы были раньше, они превратились в успешных знаменитостей — благодаря Зееману и другим. Дюшан не просто изобрел новый вид искусства. Он вызвал к жизни новый род занятий. Характер выставок тоже стал меняться. В Париже чуть меньше чем через двести лет после Денона куратор

Понтус Хультен предпринял попытку делать выставки по-новому в только что открывшемся Центре Помпиду — музее столь же радикальном, как когда-то Лувр после революции. Боде к тому времени уже придумал перемешать различные виды произведений — скажем, изобразительное искусство и мебель, — чтобы рассказать об определенной исторической эпохе. Хультен и другие сделали еще один шаг вперед, разрушив границы времени и пространства. На выставках теперь показывали работы разных периодов и из разных мест, «сталкивая» их друг с другом. Куратор стал рассказчиком историй. Хорошо это или плохо, но куратор по-настоящему стал в искусстве Папой Римским. Галеристы, состоятельные коллекционеры и — все еще на месте! — художники по-прежнему играли большую роль. Но если можно назвать одну фигуру, определившую лицо арт-мира 1990-х и 2000-х годов с его роскошью, отсутствием правил и ограничений, большими деньгами, избыточно глубокой концептуализацией и стероидным производством, то это фигура куратора.

Вот когда все стало по-настоящему интересно.

Примерно в это время слова «куратор», «курирование», «курировать», «кураторство» начали распространяться все шире и меняли свое значение. Как сказала мне куратор отдела моды в Музее Виктории и Альберта Ориол Каллен, «куратором теперь может быть кто угодно, особенно учитывая тот факт, что теперь это слово понимают как „личный выбор“. Слово „кураторство“ сегодня означает „личный выбор“».

«Это такое дрейфующее слово, — говорит арт-критик Мартин Гейфорд. — Первоначально оно значило „заботиться“, „сохранять“. Музей изначально был стабильным и безопасным учреждением, где можно было держать разные ценности. Акцент на отборе, систематизации и определенной подаче экспонатов стал более явным тогда, когда музеи начали устраивать временные выставки. Роль куратора тоже изменилась: раньше он просто за чем-то „присматривал“, теперь же чуть ли сам не стал художником, таким импресарио, который замечает те или иные

сдвиги и выбирает, кому быть звездой». За этими переменами Гейфорд наблюдал прямо с линии фронта. «Кураторство выросло в последние двадцать-тридцать лет. Теперь куратор-фрилансер — это профессиональная карьера. Кураторы работают на увеличение масштабов, они захватили власть. Пятьдесят лет назад они не играли столь важной роли. Художники и коллекционеры тоже пока имеют власть, но кураторы бросили этому положению вызов. Слово *curate** стали использовать в качестве глагола только в последние двадцать пять лет, и, готов спорить, оно вошло в широкий обиход в 1980-х».

Это важно, потому что теперь этот термин вышел за пределы искусства. По выражению Гейфорда, «все остальные виды кураторства проистекают из него [арт-кураторства]. Слово пришлось ко двору, потому что раньше никакого слова для обозначения этого занятия не было».

Где-то тогда кураторством стали называть не только узкоспециальную музейную деятельность, но и все, что, по предположению Ориол Каллен, связано с процессом выбора, отбора, систематизации — что становится инструментом по преодолению трудностей переизбытка. Каким образом?

Как и многое другое в нашей сегодняшней жизни, началось все с того, что в 1990 году Тим Бернерс-Ли изобрел Всемирную паутину. Раньше интернет использовали в ограниченном масштабе. Без простого интерфейса его гигантский потенциал вряд ли был бы реализован. Став доступной для миллионов, паутина все изменила. Открытая и малозатратная сеть перевела рубильник из положения дефицита в положение переизбытка во многих сферах. Внезапно практически бесплатный интернет-контент заполнил все, и его созданию почти ничего не мешало. Но способы взаимодействия людей с контентом рано или поздно должны были измениться. Под влиянием сети мы, осознанно или неосознанно, стали действовать как традиционные

* Глагол *curate* в современном английском языке, помимо значения «курировать», имеет значение «специально отбирать».

кураторы — продумывать отбор, обустройство, разъяснение и подачу информации и другого медиа-контента. Как когда-то Денон в Лувре, простые пользователи и компании столкнулись с массой материала, который им нужно было осмыслять — для себя и других. Сеть сделала всех нас творцами и издателями, но она также сделала нас кураторами.

Курирование искусства быстро трансформировалось в курирование контента.

Возьмем сайт, который во времена своего расцвета был одним из самых посещаемых в сети — *GeoCities*. Сегодня для нас *GeoCities*, если мы вообще о нем вспоминаем, — это символ ранней эпохи интернета, синоним пиксельного дизайна, ярких цветов, узорчатых фонов, гифок и засилья многострадально-го шрифта *Comic Sans*. Иными словами, это синоним жуткого веб-дизайна и травматичного пользовательского опыта.

Однако *GeoCities* на самом деле — ранний пример того, как принципы кураторства, притом что их тогда еще так никто не называл, стали основой новой цифровой эпохи. Пользователи занялись созданием адаптируемых домашних страниц в интересных для себя сферах. С помощью *GeoCities* они могли по своему усмотрению и в удобном формате отбирать и показывать информацию. Сайт под названием *Beverly Hills Internet*, созданный в 1994 году Дэвидом Бонеттом и Джоном Резнером, был разделен на «кварталы», или «сообщества» фанатских страниц, или минисайтов: «Нэшвилл» о музыке кантри, «Огаста» — о гольфе, а «Родео-Драйв» — о шопинге. Пользователи, в основном энтузиасты-любители, фильтровали и тщательно курировали свои страницы, собирая ссылки и соответствующий материал по всей сети. Так возник принцип курирования интернета его же пользователями. Уже на заре интернет-эры было ясно, что распространение информации и ее отбор потребует от пользователей изменить принципы поведения и превратиться из потребителей в кураторов.

Более того, на волне этого распределенного кураторства был выстроен гигантский бизнес. К моменту, когда на пике

роста доткомовского пузыря сайт *GeoCities* выкупила компания *Yahoo!*, он был третьим по посещаемости сайтом в сети, а его капитализация составляла 3,57 миллиарда долларов. Личное кураторство оценили, оно стало популярно. Однако с приобретением сайта компанией *Yahoo!* начались незадачи. Лояльные прежде пользователи сбежали. Так и не сумев восстановить былую популярность, сайт в итоге закрылся в 2009 году. Хотя внешний вид *GeoCities* устарел, соответствующая бизнес-модель только начала свой разбег. *Google*, *Facebook* и им подобные подомнут под себя все, чего добились создатели *GeoCities*. Модель, когда пользователи сами курируют в сети интересные им материалы, доказала свою устойчивость. Хотя в то время никто не увидел в *GeoCities* кураторского проекта, теперь, по прошествии времени, мы видим, что именно им он и был.

Было бы ошибкой думать, что *GeoCities* ознаменовали внезапный разрыв с миром Джеффа Кунса и Понтуса Хультена. Скорее произошло массовое присвоение их методов, причем в таких масштабах, которые иногда ставили в тупик и злили тех, кто стоял у истоков кураторства.

Кураторская деятельность не просто широко разлилась по этим площадкам; в каком-то смысле вся сеть скопировала старую структуру кураторства, причем некоторые кураторы быстро заполучили большое число читателей и зрителей, большие рекламные бюджеты и мировой статус, и все благодаря всего-навсего курированию онлайн-контента. Как и в случае с Хансом Ульрихом Обристом, профессиональное кураторство показало себя привлекательным видом карьеры. Хороший пример — блог *Boing Boing*. Изначально это был фанзин — можно сказать, классический образец кураторской практики. К 1996 году был запущен сайт *Boing Boing*⁶. Трафик поначалу был скромный. Настоящий взлет начался после того, как основатель издания Марк Фрауэнфельдер перенес сайт на новую платформу *Blogger*. Благодаря этому *Boing Boing* сменил формат и стал одним из первых блогов со значительным уровнем популярности.

Фрауэнфельдер привлек редакторов и пишущих авторов, которые станут потом знамениты сами по себе; в их числе — Кори Доктороу, Дэвид Песковиц и Ксени Жарден. С новой командой трафик быстро пошел вверх. К середине 2000-х *Boing Boing* ждал настоящий успех: сайт стал одним из самых посещаемых в мире, а среди блогов вышел на первое место по трафику. Он привлекал миллионы читателей и делал колоссальные деньги на рекламе. Так любительский фанзин стал значимым средством массовой информации, формирующим онлайн-повестку. Добиться этого удалось за счет ссылок на сторонние материалы и публикаций разнообразного чужого контента. *Boing Boing* в основном занимался не созданием собственного контента, а указывал на то, что интересно, причем в самой непринужденной манере. Несмотря на миллионные доходы, у сайта не было ни офиса, ни организационной структуры, ни персонала, как у традиционных компаний. Соавторы выступали за анархичную, открытую веб-этику, развившуюся в 1990-х. По духу это по-прежнему был скорее фанзин, а не профессиональная медиа-структура. Все редакторы продолжали работать на других проектах даже тогда, когда *Boing Boing* разросся до гигантских масштабов. Так, Фрауэнфельдер работал с журналом *MAKE* и движением мейкеров, Доктороу продолжал взаимодействовать с Фондом защиты гражданских свобод в интернете (*Electronic Frontier Foundation*) и писать фантастику, Жарден выступала комментатором на телевидении.

Ценность *Boing Boing* создавали редакторы. Успех сайту принесли эклектичный подход и энтузиазм, а также тот факт, что Фрауэнфельдер быстро распознал потенциал блогерства как площадки для распространения контента (он перешел на блогерскую платформу в начале 2000 года, а всего через три года ее купил *Google*). Жарден рассказывала, что у них никогда не было содержательной программы. Они руководствовались только собственными инстинктами и интересами. И всё. Благодаря инстинктам и интересам, которые нашли свое выражение

в чистой и красочной форме *Boing Boing*, редакторы сайта стали суперзвездами — такими же, как звездный куратор Обрист, и даже круче: ведь они построили устойчивый бизнес. И сегодня *Boing Boing* продолжает оставаться верным своему уникальному кураторскому взгляду. Если зайти на их главную страницу, можно увидеть жутковатого вида джемпер с рисунком из игры *Street Fighter 2*, дискуссию о расистских правилах приема в колледжи, рекламу бесплатных занятий по криптографии и галерею «3D-татуировок».

Кураторство стало мейнстримом. Вкус и воображение, оперирующие на готовых площадках, сделали сеть полезной и приятной, а ведь она вполне могла скатиться в какофонический хаос. Благодаря новой модели возникло новое поколение профессий и новое поколение знаменитостей — например, Мария Попова и Джейсон Коттке, о которых еще будет сказано ниже. Как сказал мне Бобби Джонсон — журналист и основатель онлайн-журнала *Matter* — «думается, что во многом это происходит благодаря интернету: информации стало слишком много, слишком много данных и слишком много всего хорошего и интересного. Чтобы найти настоящий жемчуг, все это надо просеивать. Кураторство стало здесь способом пробраться через трясину контента. Поначалу просеивать надо было материалы, созданные пользователями, — этим занимались сайты *Metafilter*, *Slashdot*, *Reddit* и другие. Теперь медиа-ландшафт стал просто очень шумным. Наше внимание рассеивается, а куратор как раз помогает распределять его с умом».

Утратив свои первоначальные политические и религиозные смыслы, кураторская деятельность сначала обосновалась в музее, потом — в художественном мире и теперь достигла апофеоза на просторах интернета, породив кураторов-знаменитостей и сделав кураторами нас всех. Приемы, возникшие в ответ на переизбыток контента, вскоре начали мигрировать офлайн. Оказалось, что в эпоху перенасыщения, порожденного Долгим бумом, они несут потенциальную выгоду. Не все были довольны, но кураторство

вырвалось за собственные пределы, став не только дежурным модным словечком, но и чем-то гораздо более значимым.

Это подтверждают данные сервиса *Ngram Viewer* от *Google* (см. илл. 4). Если посмотреть на словоупотребление в проиндексированных книгах, всплеск использования слов *curation* (кураторство) и *curating* (курирование) произошел в 1980-х — как раз когда в арт-мире начался бум. Жаль, что *Viewer* «видит» книги только до 2008 года; с тех пор, скорее всего, слово мелькает еще чаще, ведь пишущие авторы начали реагировать на распространение кураторства применительно к веб-контенту и все большее употребление этого термина в тех областях, о которых никто даже подумать не мог в 1980-е и 1990-е.

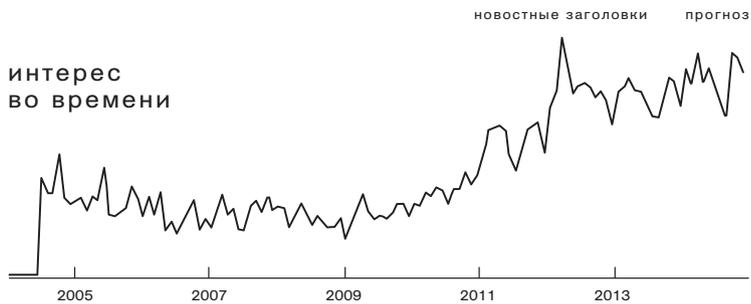
Сервис *Google Trends* (см. илл. 5) фиксирует схожий, хотя и не столь экстремальный рост. Тут видно, насколько часто слово *curation* появляется на страницах результатов поиска, относящихся к чему-то другому. Виден явный пик в середине 2000-х, на волне феноменального роста трафика *Boing Boing*, сайта Марии Поповой и им подобных.

Google также может рассказать, что люди ищут. Вот какие словосочетания ищут больше всего, в порядке убывания: *curation content* (курирование контента), *digital curation* (цифровое кураторство), *data curation* (курирование данных), *definition curation* (определение кураторства), *social curation* (социальное кураторство), *curation tools* (инструменты кураторства), *what is curation* (что такое кураторство), *art curation* (кураторство в искусстве), *museum curation* (музейное кураторство), *media curation* (медийное кураторство).

Нет ничего удивительного в том, что интерес к курированию веб-контента больше, чем к кураторству в искусстве или музеях, и это подтверждает точку зрения, что термины «кураторство», «курирование» за последнее десятилетие получили распространение именно в интернете и интернет-бизнесе, отсюда и популярность этих слов. Еще интереснее, что многие поисковые запросы выдают замешательство. Люди ищут определения терминов. Наконец, кураторство здесь — не просто концепт.



Илл. 4.
Упоминания слов *curation*
и *curating* в 1800–2008 годах согласно базе Google.



Илл. 5.
Интерес к слову *curation*
в 2004–2014 годах по данным Google Trends.

Люди хотят знать об инструментах кураторства. Курирование контента — это не зрелищный спорт, скажем спасибо разным площадкам, начиная с *GeoCities* и далее. Это занятие миллионов, если не миллиардов человек. Кураторы, кураторство, курирование — не застывшие термины. У них есть своя история и, как и у многих других слов, их значения со временем менялись. Статика — исключение, а не норма, так что следует ожидать изменений и в будущем. По мере развития контекстов — благодаря деноновскому Лувру, дюшановскому «Фонтану» и Всемирной паутине Бернерса-Ли — менялось и значение слова «кураторство».

Несмотря на протесты, снобизм и сопротивление, термин «кураторство» вышел далеко за привычные рамки и теперь вступает в новую, многообещающую эпоху. От «белого куба» до «черного ящика» и дальше — никогда доселе этот термин шире не применялся по делу и не был так значимо нюансирован. Теперь уже неважно, можно ли назвать собственно кураторством все многочисленные новые варианты использования этого термина: то, что возникло в сети, вначале можно было соотнести с традиционным кураторством, но ныне слово уже пошло гулять и будет распространяться дальше. При этом, как показывает поисковая статистика *Google*, многие люди не знают, что это такое. Более того, примеры из этой главы относятся к категории, которую я называю «эксплицитным кураторством», но сегодня изрядная доля кураторства так и не называется.

Так что мы имеем в виду, говоря «кураторство»?

5

ПРИНЦИПЫ КУРАТОРСТВА

СКРЫТАЯ ЦЕННОСТЬ

«Когда у тебя работающий бизнес, основная трудность вот в чем: что ни делай, каких показателей ни добивайся, как стремительно ни расширяйся, ты всегда должен производить

больше. Не бывает, чтобы все остановились и подумали: ага, вот так хорошо. Эта гонка бесконечна».

Один мой друг возглавляет крупную компанию, которая занимается медицинской информацией. Он прилетел в Лондон из Массачусетса, и мы, взяв по пиву, сели поболтать в пабе на берегу Темзы. Был теплый летний вечер — как раз из таких, когда в барах не протолкнуться от тех, кто зашел выпить после трудового дня. Разговор неизбежно зашел о работе. Компания моего друга агрегирует научные статьи, пособия, клинические отчеты, справочники, методологические и интерактивные материалы для медицинских учреждений. Сектор этот за последнее десятилетие стремительно рос, так что бизнес процветает, пройдя путь от дерзкого стартапа до серьезного игрока.

На друга давил совет директоров. Результаты были великолепны: каждый год компания показывала значительный рост и завидные темпы. Но руководство хотело еще. Он разработал новую технологическую платформу, благодаря которой система была приведена в полный порядок, стала проще и надежнее. Провел ребрендинг — сделал корпоративный имидж современнее. Массово нанимал специалистов по продажам, которые привлекли престижных клиентов, и они теперь работают с компанией регулярно. Кроме того, он стал застрельщиком программы экспансии за границу, в рамках которой сервис вышел за пределы американского рынка, на рынки Европы и Азии. Понимая, что руководство просто обязано постоянно подталкивать тебя вперед, он, тем не менее, расстраивался из-за того, что, несмотря на уровень достижений, его заслуги не очень-то признавались.

Как и большинство директоров компаний, те, кто на него давил, были одержимы увеличением всего и вся: им подавай больше продаж, больше продукта. Они купились на миф о творчестве. За одним из показателей — загрузкой контента в систему — следили особенно тщательно. Важнейшим фактором считалось дальнейшее увеличение объема контента. Положение лидера рынка якобы зависело от наличия наиболее полного

объема медицинской информации, поэтому велась неустанная борьба за его увеличение. Я сказал, что пишу книжку о кураторстве, и мы задумались. Я ведь работал с этой компанией над одним проектом и знал, как собирается контент. Они, конечно, хотели большего, но все-таки были разборчивы. Натренированная команда, отвечавшая за контент, фильтровала и тщательно отбирала его. Нужны были только те материалы, которые бы приносили пользу именно с точки зрения медицины.

Я предположил, что компания, кажется, больше зависит от «кураторских» методов, чем от увеличения объемов. Больницам, компаниям и университетам они предлагают подписку, чтобы те не теряли время на поиски. Аудитория компании — сугубо медицинская. Ценность такого бизнес-предложения и фундаментальный маркетинговый ход в том, что компания предлагает купить структурированную информацию. Можно позаимствовать технологии, нанять команду специалистов по продажам, но выстроить базу профессионально систематизированной информации, отобранной вручную специалистами, чтобы избавить медицинские учреждения от необходимости тратить лишнее время и деньги, — это, знаете ли, не поле перейти.

И я сказал другу: получается, что твой бизнес работает не на увеличении объемов, а на их уменьшении. Вы создаете ценный продукт, не только увеличивая его объемы, но и отсекая то, что не нужно и не выгодно. Такой бизнес только выглядит как технологическая платформа медицинской информации, а на самом деле в нем все завязано на кураторстве. Именно поэтому отслеживать, насколько растёт контент, — стратегия целиком ошибочная. Более эффективный показатель выгоды для пользователя — это сколько контента было отсечено и насколько легко стало найти тот самый нужный материал. Они полезны именно благодаря процессу отбора.

Друг задумался. Члены совета директоров, когда услышали от него эту идею, тоже задумались. Начав мыслить кураторскими категориями, они переориентировали стратегию компании на то, что по-настоящему важно. Начальники переос-

мыслили самую суть своего дела и потому не попали в ловушку постоянного увеличения объемов информации.

Тот разговор за пивом — лишнее доказательство того, что кураторство распространено гораздо шире, чем принято считать. Но, несмотря на то что оно для многих компаний неотъемлемо, сами они этого пока не осознают. В большинстве фирм, даже напрямую с ним связанных, кураторских отделов нет. Рискну предположить, что, появившись такие, над ними ржали бы всем офисом. В корпоративной отчетности нет статей дохода, которые можно было бы отнести на счет кураторства. Объяснить все это бухгалтерии — та еще головная боль, да и большинству из нас с трудом далась бы задачка провести связь между кураторством и извлечением прибыли. На кураторство не выделяют бюджетов, его не обсуждает руководство.

Кураторство пока чаще остается эмерджентным свойством организаций. В штате большинства компаний нет кураторов, и кураторством то, чем эти люди занимаются, не называется. И, тем не менее, это ни что иное. Кураторство — неотъемлемая часть работы компаний. Затруднения возникают только тогда, когда они перестают замечать какие-то важные элементы собственных конкурентных преимуществ. Из-за перенасыщения последствия мгновенны. Компания моего друга по сбору медицинской информации — идеальный пример. Большую часть информации, которую они предлагают, можно найти в интернете. Но кто из специалистов ее отрецензировал? Можно ли доверять тому, кто ее опубликовал? Невозможно знать наверняка. В их системе, как и в интернете вообще, данных накоплено очень много, но зато компания тратит кучу времени, систематизируя их и представляя пользователям, и делает все, чтобы каждый нашел в изобилии информации именно то, что нужно.

Если кураторство — такой драгоценный клад, имеет смысл задать вопрос: а что вообще мы имеем под этим в виду? Конечно, и мой друг-директор меня об этом спросил. Я сходил за еще одним пивом и объяснил, что думаю.

Кураторство — это создание ценности благодаря отбору и систематизации. В сочетании эти действия — настоящий кладезь для мира, где всего стало слишком много. Многие кураторы, особенно из мира искусства, отказываются давать кураторству такое куцее определение. Так они защищают свое право на нюансы. Но в результате кураторство пропадает почем зря — как очередной теоретический конструкт, от которого можно отмахнуться, интеллектуальное излишество, преходящее увлечение, а не интересное и полезное занятие. Если отнестись к кураторству всерьез — а я думаю, что пора, — нужна конкретика.

То, что мы теперь называем кураторством, — это интерфейс современной потребительской экономики. Такая мембрана, важный фильтр, который позволяет удовлетворять наши потребности и желания и не накапливать при этом лишний хлам. В самом широком смысле кураторство — это способ управления изобилием.

Например, презентационный или перформативный аспект был важнейшим для кураторства. Главным было сделать выставку или организовать показ. Это все еще важно, но, как я покажу дальше, на этот аспект в наши дни все реже обращают внимание. Кураторство по-прежнему в основном ориентировано на предоставление аудитории того или иного сервиса — развлекательного или образовательного, но по мере того, как оно просачивается вовне и все больше людей начинают напоминать традиционных кураторов, этот аспект исчезает. Я не рассчитываю, что все согласятся с таким определением. Но, думаю, оно отражает народное понимание кураторства и предлагает полезный образ мышления не только о новом значении термина, но и о более широком контексте, в котором мы живем. Правильного или окончательного определения вообще не будет никогда, но не нужно стесняться попыток прояснить понимание кураторства, его практики и стратегии.

За этим определением стоят еще кое-какие принципы, которые часто встречаются в кураторской деятельности. Я их

называю составляющими кураторского подхода — например, отсеивание, упрощение, объяснение и контекстуализация. У каждой из них своя история и практика, проясняющие их пользу в мире переизбытка. Кураторство соединяет все эти элементы в одну всеохватную практику.

Хороший пример того, как кураторские принципы становятся фундаментальными для целых отраслей — это экономика мобильных приложений.

Компания *Apple* запустила *App Store* в июле 2008 года в рамках обновления *iOs 2.0* для айфона, выпущенного годом ранее. Я хорошо помню тот момент — для тех, кто занимался программным обеспечением и контентом, это произвело эффект разорвавшейся бомбы. Издательство, где я тогда работал, быстро заключило партнерское соглашение с командой классных разработчиков из Техаса. Вместе нам удалось всего за несколько недель начать выпускать книги для *App Store*. Безумная была история с многочисленными ночными переговорами по скайпу, но нас эта новая площадка сильно раззадорила. Продавать любой контент или программы в интернете было тяжело. *App Store* обещал контролируемую розничную экосистему с простым платежным механизмом, и все это — в карманах пользователя круглосуточно, без выходных.

Число приложений сразу стало стремительно расти. Открыв шлюзы для разработок мобильных приложений, *Apple* вызвала настоящий кембрийский взрыв нового материала. Разработчики поняли, что могут тиражировать программы и выпускать приложения в больших количествах. Выяснилось, что если достаточно контента, можно взять одну оболочку и запросто выпускать почти безграничное число приложений. Когда *App Store* запустился, их было пятьсот, через несколько месяцев счет пошел на тысячи. Многие были очень качественные, другие вообще стали откровением, но большинство ушло в балласт.

Проблема для *Apple* была ясна: создав для всех возможность разрабатывать приложения, компания вызвала гигантскую

волну новых продуктов. Вообще-то для пользователя сплошная выгода — никогда еще он не получал столько всего и так легко. Но, в то же время, сам темп производства новых приложений грозил утопить все хорошее в океане мусора. Если не искать чего-то конкретного, найти полезные приложения стало невозможно. Иными словами, чтобы *App Store* заработал, потребовалась тонкая работа куратора. Более того, чтобы рынок в целом работал, чтобы пользователь получал лучший сервис и чтобы на конкурентной площадке хорошие приложения не пропали, нужно было применить принципы кураторства.

Apple нашла решение, ограничив площадку. Прежде чем получить допуск к размещению, каждое приложение должно быть утверждено в главном офисе *Apple*. У *App Store* строгие цензоры. Правила и процесс утверждения постоянно подгоняются под приоритеты *Apple*. Например, нельзя стало делать много приложений, если уже есть одно, но с возможностью дальнейших встроенных покупок (такая разработка появилась позже). В общем, теперь невозможно было просто заваливать магазин товаром. Технические требования, анализ контента и подвижные правила ограничивают и фильтруют творчество.

Благодаря плотному контролю редакторы видели весь процесс вблизи. Они могли заранее распознать и выбрать интересные приложения. Интересными они, конечно, были по крайне субъективным критериям — в меньшей степени по частоте скачивания или использования, в большей — по оригинальности и качеству, с точки зрения самих редакторов. В *Apple* вообще последовательно принимали решения, которые не раздували прибыль или продажи в краткосрочной перспективе, а строились на анализе общей картины и долговременной выгоды. Не был исключением и *App Store*.

Я сам видел, как работают кураторские методы в этой сфере. Одно из приложений, в создании которого я участвовал, попало в престижный список «Выбор редактора». Его же потом выбрали одной из «Игр года» и еще долго после выхода

на рынок последовательно продвигали. Приложение называлось *80 Days*: в нем пересказывался роман Жюль Верна «Вокруг света за 80 дней» в виде интерактивного приключения. Его разработала за скромные деньги небольшая команда *Inkle Studios* из английского Кембриджа, в основе лежал текст. Этому литературному продукту, сплаву стимпанковских текстов и настольной игры, без поддержки издателей игр пришлось бы тяжело в большинстве розничных сред. А было бы жаль — игра получилась блестящая. Раз сыграешь, и не оторваться. *80 Days* — необычная, стильная и затягивающая игра, непохожая ни на что, во что я играл прежде. Что и признали кураторы из *App Store*. Отобрав игру, редакторы благодаря своему личному вниманию помогли ей добиться большого успеха. Несмотря на невероятное число приложений, которые выводятся на рынок еженедельно, такое внимание к кураторству позволяет *App Store* оставаться интересным, а проектам вроде *80 Days* — непохожим на другие — находить аудиторию.

Со временем редакция *App Store* стала подходить к отбору еще тщательнее. В *Apple* понимают, насколько наше поведение шаблонно. Мы скачиваем несколько приложений, развлекаемся с ними какое-то время, потом они приедаются. Чтобы этого не происходило, придумываются тонкие дизайнерские решения для правильного размещения иконок приложений, которые оптимизируются в группы, регулярно публикуются разные специальные категории («Выбор редактора», «Новинки», «Это интересно») и страницы. Без сомнения, по сравнению с *Google Play* — более открытой и больше зависящей от алгоритмов площадкой, чем *Apple*, — в *App Store* более высокие стандарты качества приложений. Если надо запустить новое приложение, все стремятся попасть именно на *App Store*. Здесь по-прежнему запускаются, так сказать, «штучные» приложения вроде нашего *80 Days*, или *Paper*, или *Flipboard*, или *Garageband*, или *The Room*, или *The Elements*.

Тщательно отбирая и систематизируя приложения, *Apple* тем самым сделала так, чтобы невероятный бум производства приложений не привел к перенасыщению.

App Store — это потребительская технология, программа и розничный бизнес. Но в основе его успеха — безошибочная ставка на принципы кураторства. Если приложения сами по себе очевидно выгодны, то отбор этих приложений, то есть их курирование придает им больше внутренней ценности (об этом внутреннем качестве подробнее поговорим чуть позже). Убери кураторскую работу, и экономика приложений пойдет вразнос, а столь же высокого качества и разнообразия уже не достигнешь.

То, что в *Apple* это понимают, видно по тем компаниям, которые они покупают, и по тому, какой продукт выводят на рынок. Несмотря на большие резервы капитала, примечательно, что *Apple* нечасто приобретает бизнесы. Тем не менее, недавно компания за десять с небольшим миллионов долларов купила систему *Booklamp*, которая позиционировалась как *Pandora* (бесплатное персонализируемое интернет-радио) для книг, а также кураторский радиосайт *Swell* примерно за \$ 30 миллионов, ну и, конечно, *Beats Electronics* за 3 миллиарда долларов — не просто статусный потребительский бренд, но и прямой соперник кураторских музыкальных сайтов¹. Хотя суммы, уплаченные за *Booklamp* и *Swell*, по меркам денежных запасов *Apple* небольшие, сам факт, что они решились на всю эту возню с инвестированием, приобретением и встраиванием в свою структуру компаний именно из этой сферы, говорит сам за себя. В результате *Apple Music* и *Apple News* стали для компании ключевыми сервисами, и оба они построены на крупных вложениях в кураторскую работу. Более того, когда кто-то говорит о кураторстве в контексте *Apple*, именно эти сервисы и имеются в виду. Следует ожидать, что многие уроки, выученные благодаря этим сервисам, будут проанализированы и встроены в *App Store*. Новая реклама айфонов как раз и подчеркивает эту особенность — «тщательный отбор» приложений очевидно подается как аргумент в пользу их покупки.

Однако битва с перенасыщением на рынке приложений пока не закончена. Многие разработчики и комментаторы

говорят, что *Apple* плохо старается. Вопрос опять же можно сформулировать по-разному, но в основе его все равно лежат кураторские принципы.

В *Financial Times* писали, что 1,6 % топовых разработчиков зарабатывают больше денег, чем оставшиеся 98,4 % вместе взятые². Это гигантские деньги — в 2015 году доходы выросли примерно до 2 миллиардов долларов в месяц. Плоды успеха пожинают изготовители увлекательных игр, построенных на умело сконструированных покупках внутри приложений, — *Candy Crush* и *Clash of Clans*. Все остальные работают ради совсем скудных продаж. По данным *Activate*, несмотря на то что число приложений в последние три года все растет, число закачек держится стабильным³. Приложения — это такой очень перекошенный рынок, на котором некоторые получают непропорционально огромные барыши, а тысячи новинок, выходящих на рынок, скорее всего исчезнут без следа. До некоторой степени это и моему опыту соответствует. Я свидетель, как некоторые приложения продаются хорошо, а у других прекрасных вещей удивительным образом ничего толком не получается, несмотря на большие маркетинговые бюджеты.

Вопрос для разработчиков: сколько времени этот рынок будет приносить достаточный доход? Да, вы можете в одиночку у себя дома собрать качественное приложение, но чаще всего нужна группа высокооплачиваемых спецов и несколько месяцев напряженной работы. По мысли аналитика Бена Томпсона, благодаря падающим ценам (а бесплатные приложения стали нормой), пользователи с удовольствием пользуются дешевыми или бесплатными сервисами, но компании, которые эти сервисы разрабатывают, свою выгоду извлечь не могут⁴. Томпсон утверждает, что *Apple* придется модифицировать *App Store* — разрешить подписку и платные обновления. Поговорите с разработчиками приложений, и большинство из них пожалуются, что, несмотря ни на какое кураторство, *Apple* мало что делает для стимулирования активного развития экосистемы и «длинного

хвоста» в продаже приложений. На самом деле, так оно и есть: как только ты уходишь с верхних строчек хит-парада, продажи падают, как с обрыва.

App Store был создан на основе принципов кураторства. Но работа не завершена. Если в *Apple* хотят и дальше продвигать качественные приложения и не полагаться на хайп, наивность и ожидаемый эффект, то нужно сделать так, чтобы загрузки и доходы доставались и тем оставшимся 98,4 % тоже. Весь затык — в самом *App Store*; решение — качественное кураторство.

В *Apple* занимаются кураторством. Мой друг в своей медицинской компании занимается кураторством. Хотя впрямую они свою деятельность так не называют, но это именно оно. Кураторство — это отбор. А также систематизация, отсеечение всего лишнего, упрощение и контекстуализация. Итак, что же это значит, с практической точки зрения, и почему важно?

ОТБОР

Blockbuster был не просто видеопрокатом: это была неотъемлемая часть заведенного порядка, узнаваемый элемент американской культуры. Несмотря на провинциальный имидж, было в *Blockbuster* что-то классное. Ты подъезжал к нему пасмурным субботним днем, широкие окна залиты светом, фирменная яркая желто-синяя расцветка манила внутрь. А внутри пахло как в кинотеатре — попкорном и конфетами. Ряды, ряды, ряды видеокассет, которые ждали, когда ты к ним подойдешь, кричащие обложки сражались за внимание. Ты брал пустую коробку — сами кассеты в них никогда не оставляли, боялись, что украдут, — и нес на кассу, где скучающие продавцы вставляли тебе в нее видеокассету (см. культовый фильм «Клерки»). Но это был выходной! Развлечения! Приключения! Голливуд! У нас в семье взять видео в прокате — это был целый субботний ритуал. Мы сначала ходили в бассейн, потом обедали в китайской забегаловке, брали кассету и шли домой смотреть. Кино было неизменно мейнстримное, семейное, смешное и остросюжет-

ное. Лучшее время недели, и не только у нас — в миллионах семей во всем мире. Видеопрокат *Blockbuster* — это был большой бизнес, а бренд прочно вошел в нашу жизнь.

Blockbuster специализировался... да, на блокбастерах. Хотя в глубине магазинов всегда был сравнительно большой выбор, глубины-то как раз большинству прокатов *Blockbuster* были не нужны. Вместо этого клиентов направляли к большим стойками с последними высокобюджетными новинками. Целые стены были заставлены одним и тем же кино, вот так, прямо в лоб. Фильмы на других языках, арт-хаус или картины немейнстримных жанров бывало найти довольно трудно. *Blockbuster* массово давал напрокат новое кино отчасти потому, что это было одним из их уникальных торговых предложений. Ты брал видео напрокат не просто потому, что так было дешевле, но и потому, что в видеопрокатах кино появлялось раньше, чем в рознице. Лучше было только в кинотеатре, но даже попкорном в прокатах пахло так же, как там. Видеопрокат, кроме того, активно продвигал все эти фильмы, потому что считалось, что именно их хочет смотреть аудитория. Очень долго так оно и казалось. У меня в семье именно большие хиты собирали всех вместе. Несколько лет такой подход служил *Blockbuster* хорошую службу: заполони магазин шестью-семью последними новинками, забей в нем все самые видные места кассетами с одним и тем же фильмом, в глубине можно припрятать немного классики, вот и весь рецепт.

Blockbuster основали в Далласе всего-то в 1985 году, но к концу 1980-х он уже сражался с игровой компанией *Nintendo* за рынок проката игр и победил. В начале 1990-х экспансия *Blockbuster* в Америке шла бешеными темпами. Сеть амбициозно скупала конкурентов, пока ее саму в 1993 году не купил за \$ 8,4 миллиарда медиа-гигант *Viacom*. Демонстрируя уверенность в своих силах, компания перенесла штаб-квартиру в образцово-показательный небоскреб *Renaissance Tower* в центре Далласа. Магазины начали открываться за границей. На пике могущества у *Blockbuster* было более 60 тысяч сотрудников и 9 тысяч мага-

зинов; в массовом сегменте рынка он был вездесущ, а название стало синонимом медиа-проката. Что же пошло не так?

Как впоследствии выяснилось, все. После пика 2004 года *Blockbuster* начал падение с пугающей быстротой, и уже 23 сентября 2010-го подал заявление о банкротстве. Магазины стали закрываться. Когда компания попросила защиты от кредиторов в соответствии с 11-й статьей (первый этап банкротства, по американскому законодательству), она терпела значительные убытки и была уже не в состоянии платить проценты в размере \$ 42,4 миллиона по \$ 900-миллионному долгу⁵. *Blockbuster* оказался в тупике, несмотря на то, что к 2010 году был единственной общенациональной сетью видеопрокатов в Америке. Нашли покупателя — спутниковую телесеть *Dish Network*, — но закрытия магазинов продолжались. Так мощнейшая империя была куплена всего за \$ 233 миллиона, и новому владельцу *Dish* все равно пришлось закрывать точки сотнями в год. В итоге к ноябрю 2013 года старая бизнес-модель *Blockbuster* себя исчерпала. Розничная сеть проката видеокассет и DVD-дисков перестала существовать, а бренд — целый культурный феномен — ушел в историю.

Blockbuster сталкивался со многими трудностями, но главная его ошибка несколько лет оставалась скрытой от глаз. В 2000 году компания упустила возможность купить за \$ 50 миллионов небольшой, едва оперившийся стартап. В тот момент сделка, скорее всего, показалась руководству *Blockbuster* пустой тратой денег, ведь все показатели компании и так внушали оптимизм. Как оказалось, отказ от покупки стартапа — отказ признать изменения, которые тот знаменовал, — посеял семена грядущего коллапса. В *Blockbuster* не разглядели направление, по которому пошло развитие медиа и розничного рынка. В 2000 году бум доткомов подходил к концу, но интернет продолжал менять ощущения и ожидания людей. Промотаем вперед на десять лет — и обнаружим, что эти перемены уже прочно укоренены, а способствовал процессу тот самый едва оперившийся стартап.

Blockbuster, мощно рванувший на старте, а затем ставший частью повседневной жизни миллионов, прозевал перемены и рухнул.

Стартап назывался *Netflix*.

Основанный всего через двенадцать лет после *Blockbuster* предпринимателем Ридом Хэстингсом, *Netflix* стал хрестоматийным примером «подрывной инновации» — термин придумал профессор Клейтон Кристенсен из Гарвардской бизнес-школы⁶. Поначалу флагманы отрасли игнорировали бизнес-модель *Netflix* и даже высмеивали, но вскоре кривая роста новой компании изогнулась как хоккейная клюшка, и старая гвардия вдруг оказалась не у дел.

В *Netflix* начали с рассылки DVD по почте и затем перешли к потоковым онлайн-трансляциям. Предложение *Netflix* жидилось на нескольких столпах. Первый из них — удобство: в прокат ездить больше не надо. Второй — дешевизна: благодаря подписке и устранению издержек, связанных с эксплуатацией физических магазинов, а особенно после отказа от почтовых рассылок, себестоимость сдачи в аренду любого фильма приблизилась к нулю. Третий столп — выбор у *Netflix* был больше. *Blockbuster* не мог предложить больше, чем помещалось в магазин, поэтому предпочтение всегда отдавал фильмам, которые, по его мнению, возьмут наверняка. В *Netflix* радикально увеличили каталог картин, доступных для любого пользователя. Более того, в *Netflix* фишка заключалась не в том, чтобы предлагать много всего, а в том, чтобы дать пользователю то, что он ищет. *Netflix* собирался не просто пополнять каталог новым контентом — это было бы контрпродуктивно; этот контент необходимо было эффективнее курировать.

За несколько лет в *Netflix* разработали алгоритм под названием *Cinematch*, который позволял предсказывать предпочтения пользователя по его просмотрам. В компании видели своим конкурентным преимуществом способность предлагать кино, которое понравится людям. «Ничего революционного для технологической компании», — подумаете вы. Однако вскоре

там придумали кое-что новенькое. Чтобы превзойти собственный алгоритм, в 2007 году компания учредила премию *Netflix Prize*. Соискатели должны были создать алгоритм, который бы эффективнее предлагал фильмы на основе кинореитингов *Netflix* и заранее определенного набора данных по фильмам и пользователям. Победителем и обладателем миллиона долларов станет тот, кто первым преодолеет десятипроцентный порог улучшения. Пока не определен явный победитель, *Netflix* будет присуждать ежегодный *Progress Prize* в размере \$ 50 000 за улучшения, превышающие 1 %. Компания предлагала всем, у кого есть навык и решимость, превзойти ее кураторские достижения.

Команды специалистов из *AT&T Labs*, Торонтского университета и других подобных мест пытались решить эту задачу с помощью сложнейших приемов анализа и обработки данных. Из этой идеи вырос целый стартап под названием *Kaggle*⁷. Конкуренция была очень жесткой. За 2007 год главный приз никто не получил, зато *Progress Prize* дали команде *BellKor* из *AT&T*. В 2008-м все повторилось: явного победителя не нашлось, но присудили *Progress Prize*.

Дальше все стало еще серьезнее. За 2009 год куча команд объединились. Первоначальная команда из *AT&T* прошла через несколько слияний, распадов и перегруппировок, но в итоге подала на конкурс новый алгоритм под названием *Pragmatic Chaos* от *BellKor*. Десятипроцентный порог был преодолен, и начался 30-дневный дополнительный срок, чтобы другие команды тоже успели подать свои результаты, прежде чем будут подведены окончательные итоги. Объединенные команды боролись до последнего, и после тестирования важнейшего соперника — продукта *BellKor* под названием *The Ensemble* — алгоритм *Pragmatic Chaos* был признан победителем, а его разработчики 18 сентября 2009 года получили призовой миллион долларов.

Всего в конкурсе участвовали 5169 команд. То была настоящая революция в технологиях отбора фильмов и зарабатывания денег на этом — *Blockbuster* и рядом не стоял. *Netflix*

поставил себе на службу коллективный интеллект и кропотливый труд лучших мировых умов и исследовательских институтов, и все для того, чтобы лучше структурировать свой кинокаталог. Самое замечательное во всем этом — после нескольких лет работы, потраченных призовых денег, жесточайшей интеллектуальной конкуренции и внимания общественности, *Netflix* так и не внедрил новый алгоритм. К тому моменту все изменилось. Объемы потоковых трансляций выросли быстрее, чем планировалось, мобильные технологии изменили поведение пользователей. В *Netflix* сочли, что полученных результатов недостаточно. Приложив гигантские усилия к совершенствованию принципов подбора фильмов, создав попутно новую методику анализа и обработки данных, *Netflix* настолько увлекся поисками самых лучших способов выбора фильмов, что отказался от нового алгоритма вообще.

Еще один пример того, насколько далеко зашел *Netflix* в своем перфекционизме, можно найти в расследовании журналиста Алексиса Мадригала из *The Atlantic*⁸. Как и многих пользователей, Мадригала впечатлили затейливые названия категорий в каталоге *Netflix*, например *Emotional Fight-the-System Documentaries* («Эмоциональные документальные фильмы о борьбе с системой») или *Foreign Satanic Stories from the 1980s* («Зарубежные сатанистские истории 1980-х»). Очень причудливая спецификация. Сколько вообще тогда категорий может быть? Как их сформулировали и что с ними собираются делать? Мадригал начал копать и обнаружил, что на *Netflix* ровно 76 897 дискретных категорий. Достаточно сказать, что столько категорий мало кто вообще мог себе даже представить, и стало понятно, почему, если вы ищете «Фильмы, где у героя классные усы» или «Фильмы, где отпуск превратился в кровавый кошмар», то вам прямая дорога на *Netflix*. С помощью огромной базы данных *Netflix* выстроил рекомендательный механизм, который намного превосходил аналоги у конкурентов; он был настолько более точным и индивидуальным, что даже жутковато.

В официальном заявлении вице-президент *Netflix* по инновациям Тодд Йеллин подтвердил, что такие категории действительно существуют, и объяснил, как они работают. В рамках паттерна, сильно напоминающего кураторский, передовые алгоритмически управляемые системы, по словам Йеллина, сочетаются с узнаваемо человеческим отношением. Йеллин назвал этот паттерн «квантовой теорией *Netflix*». Специально обученные зрители (руководство для них написано на 36 страницах) просматривают каждое кино из коллекции *Netflix* и присваивают ему подробные теги. Так постепенно фильм определялся в некую категорию, часто по пятибалльной шкале. Конец фильма счастливый? Если да, то сентиментальный? У такого-то героя к концу проявились положительные черты (или, может, усы выросли)? Результаты этого масштабного процесса были затем рассчитаны с учетом всех остальных фильмов, и в результате сгенерированы категории, которые соответствовали запросам пользователей и часто говорили об их предпочтениях больше, чем те сами могли предположить.

Процесс этот непростой: трудоемкая работа — журнал *Wired* утверждает, что в *Netflix* ею занимаются свыше тысячи человек, — сочетается со значительными вложениями в разработки и новые технологии⁹. При этом неясно, будет ли все работать. Тем не менее, *Netflix* гнул свою линию и теперь, по данным Мадригала, обладает одним из самых совершенных рекомендательно-классификационных механизмов в области медиа из когда-либо созданных. Он может найти вашего двойника — человека, кинокусы которого максимально близки вашим, — и предложить что-то новое с учетом его предпочтений. Все существующие фильмы пропускают через бесконечные тесты только ради того, чтобы помочь выбрать вам кино на субботний вечер. Накопленными данными компания воспользовалась, когда занялась еще и продюсированием: «Карточный домик» был снят потому, что в *Netflix* знали — политические триллеры идут на ура, Кевин Спейси — один из самых популярных актеров

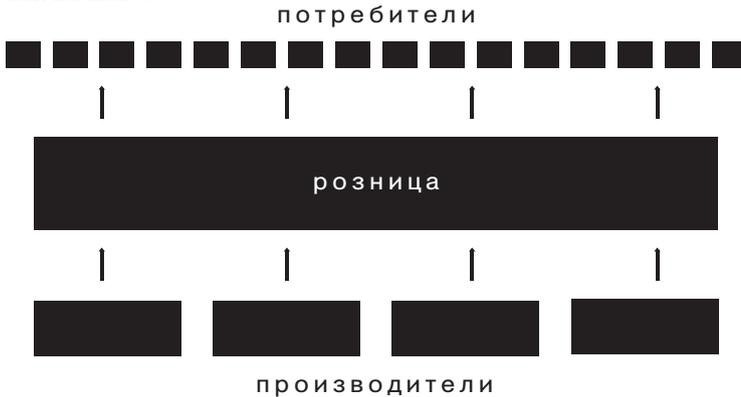
на сайте, а фильмы Дэвида Финчера смотрят до конца. Сериал «Оранжевый — хит сезона» был заказан, потому что стало ясно: людям нужен ЛГБТ-контент, умная комедия и одновременно драма с женщинами в главных ролях¹⁰.

Крах *Blockbuster* и взлет *Netflix*, конечно, нельзя свести лишь к разным способам подбора фильмов. Но и это безусловно имело значение. Если посмотреть на эти примеры чуть со стороны, то станет видно, что один из способов отбора — практиковавшийся в *Blockbuster* — уступил дорогу новому, более мощному методу — *Netflix*. Если *Blockbuster* анализировал в основном универсальные шаблоны и широкие демографические данные, то *Netflix* умеет реагировать на запросы отдельных людей и выстраивать подборки специально для них. Такой паттерн можно увидеть не только в кино, но и в других секторах экономики. Тектонический сдвиг в ответ на перенасыщение.

Более раннюю модель отбора можно назвать «индустриальной». В эпоху модерна именно она доминировала для большинства потребителей. Выбор был, но он был ограничен. Поколению моих родителей, которые росли в 1950-х годах, при принятии потребительских решений приходилось выбирать из двух–трех видов шампуня, двух–трех брендов телевизоров или печеной фасоли. После того как были освоены результаты Второй промышленной революции, казалось, что массового производства достаточно. Святой покровитель индустриальной модели отбора — Генри Форд: цвет может быть каким угодно, при условии, что он черный. Такая модель оптимально подходила для мира достатка и производительного труда. Она работала в условиях, когда на рынках доминировали несколько западных компаний, а целые категории товаров и сам потребительский образ жизни были новыми и неизвестными. Пока розничных и складских площадей было мало, пока распространению и логистике было далеко до совершенства, индустриальной модели отбора — выбор, ограниченный небольшим числом производителей, — вполне хватало.

Если упростить, то по этой модели работал *Blockbuster*: основное пространство забито одним и тем же фильмом, который обычно снят одной и той же голливудской киностудией. Конечно, ассортимент был, но выбор был ограничен, и деньги в основном зарабатывались на узкой группе фильмов, которые закупались чуть ни на вес. Иными словами, индустриальная модель выбора — полная противоположность принципу «длинного хвоста».

Индустриальная модель отбора выглядит примерно как на илл. 6:



Илл. 6.
Индустриальная модель отбора

Теперь все, конечно, не так. Вторая промышленная революция не просто случилась и все, она спровоцировала волны развития. Производительность труда и экономический рост стали нормой. Цифровые технологии еще больше подстегнули потребление и увеличили выбор. Возникли новые экономики. В результате имеем потребительский ландшафт, в котором во всех сферах нашей жизни у нас больше выбора, чем было у наших родителей. Кино — лишь самый наглядный пример. Взрывной рост выбора ведет к возникновению кураторской модели отбора (как я ее называю). Суть ее в том, что есть множество производителей и товаров, но они более умело адаптируются к потребностям потребителей. Это модель *Netflix*, а не *Blockbuster*, и выглядит она как на илл. 7.



Учитывая, как много теперь всего, выгоду извлекают не только розничные продавцы, как при индустриальной модели; выгода также кроется в отборе для конкретных потребителей. Отбор перестал быть оптовым; над процессом отбора думают, работают, постоянно его совершенствуют. Отбор теперь не просто необходимая составляющая бизнеса, но и важнейший актив. Отбор — не дополнение, а приоритет. Отбор больше не побочный продукт розничной торговли, в нем — весь смысл работы розничного продавца. Это значит, что нужны команды высококвалифицированных специалистов вроде Тодда Йеллина, которые будут придумывать, как свести потребителя и товар.

Кураторская модель описывает одно из важнейших изменений в бизнесе нашего времени. Это не бинарный сдвиг, а эволюционное изменение: есть некий ассортимент, и есть розничные продавцы, расположившиеся где-то между промышленным производством и результатами кураторского отбора. Если индустриальную модель хорошо иллюстрировал тоскливый советский магазин, в котором продавали один вид массово произведенного товара, идеальная кураторская модель — это мечта компаний вроде *Amazon* и *Google*: тебе всегда предложат нужный товар, заранее отобранный из бесконечного каталога.

Между двумя идеалами — все остальное, но компании все равно тяготеют либо к одному, либо к другому краю спектра. За последние лет двадцать передовые технологии и экономический рост сделали кураторскую модель не только целесообразной, но и более выгодной.

Эта трансформация несет колоссальные последствия для ритейла всех типов. Традиционному гипермаркетному ритейлу грозят серьезные неприятности. Сеть *Blockbuster* — лишь один пример, как прогорает ритейлер из-за распада индустриальной модели. В Америке можно вспомнить империи бытовой электроники типа *Circuit City* или *Radioshack* (подавшие на банкротство в 2015 году), которые развалились под натиском онлайн-конкурентов, хотя еще недавно ничто этого не предвещало. Известные бренды типа *Woolworth's*, *Comet*, *HMV*, *Borders*, *Tower Records*, *MFI*, *Jessops*, *Habitat*, *JJB Sports and Dreams* либо разорились, либо радикально уменьшились в размерах. Многие годы крупнейшие британские сети супермаркетов типа *Tesco* казались неприступными, но теперь и они в осаде¹¹. Эти компании тяготеют к индустриальным принципам, а не к кураторским.

Было бы натяжкой сказать, что их развалила кураторская модель отбора — как и в случае *Netflix* и *Blockbuster*, большую роль сыграли удобство и цены. Сети *Costco* и *Walmart*, европейские дискаунтеры *Aldi* и *Lidl* — настоящее олицетворение индустриальной модели, где ассортимент продукции меняется в зависимости от доступности, — продолжают успешно работать благодаря своим ценам. Конечно, они тоже тщательно подбирают ассортимент, но это не их уникальное товарное предложение. В их случае УТП — сверхнизкая цена. Отбирай не отбирай, выгода все равно будет.

Более того, важно все-таки еще раз подчеркнуть, что переход от индустриальной модели отбора к кураторской будет происходить не резко, а постепенно. В сети *Blockbuster* тоже ведь до некоторой степени применяли кураторские принципы.

Многие из старых видеомагазинов тоже курировали свой ассортимент, и именно такие нишевые, бутиковые точки сегодня имеют больше всего шансов уцелеть. Именно они дали путевку в жизнь знаменитым кинорежиссерам Квентину Тарантину и Кевину Смуту, которые, прежде чем начать самим снимать кино, работали в видеомагазинах (так же как книжные магазины вырастили Джорджа Оруэлла, Патти Смит и Джонатана Лэтэма). Например, магазин *Rocket Video* на голливудской авеню Ла-Бреа был одновременно и сокровищницей культового кино, и частью голливудской культуры, куда часто заходили профессионалы. Несмотря на все усилия, он, правда, закрылся, как и многие пункты проката независимого кино. Пользователи *Netflix* не дадут соврать: ассортимент и отбор на сайте не идеальны, есть еще куда расти.

И, тем не менее, этот постепенный переход развивается в одном направлении — к кураторской модели. *Netflix* и ей подобные сумели смасштабироваться благодаря изобилию фильмов и при этом предложили более индивидуальный подбор.

Blockbuster был частью нашей культуры, но эта культура изменилась. Возросла роль отбора. Теперь вам нужно не просто больше выбора — пусть он будет качественный и индивидуальный. Розничная торговля, медиа и товары повседневного спроса больше, чем когда-либо, зависят от сложнейших методик отбора — не просто формировать ассортимент, а готовить предложения для отдельных людей. Те, кто оказался готов оседлать эту волну, пришли с этим к успеху. Когда *Blockbuster* отказался от покупки *Netflix*, последняя вела борьбу за привлечение клиентов. К середине 2010-х у нее было свыше 70 миллионов подписчиков от Бразилии до Германии, собственная студия, по уровню профессионализма соперничавшая с такими маститыми коллегами, как *HBO*, и миллиарды долларов выручки. Если *Blockbuster* воплощал в себе видеопрокат вообще, то *Netflix* стал символом видеотрансляций.

А все потому, что отбор имеет значение.

РЕШЕНИЯ, РЕШЕНИЯ

Возьмем варенье. На примере варенья Шина Айенгар (сейчас она работает в Колумбийском университете) и Марк Леппер из Стэнфорда написали классическую работу о природе выбора. В своем исследовании «Когда выбор демотивирует» (*When Choice is Demotivating*) они ставят под сомнение идею о том, что обилие выбора несет сплошное благо. Согласно старой политэкономической теории, чем больше шансов найти искомое, тем лучше. Из этого следовал вывод, что чем шире у людей выбор, тем больше они купят. Целые труды были написаны о том, как связаны между собой выбор и удовлетворенность жизнью. Расширение выбора не только привело к бурному развитию экономики; чем больше было у нас разных вариантов, тем более мы были довольны. Неудивительно, что большую часть XX века с понятием выбора носились как с писаной торбой; обязательная необходимость для государства, бизнеса и отдельных людей.

Айенгар задумалась. Может ли обилие выбора иметь отрицательные последствия? Не чувствуем ли мы, как это окрестил футурист Элвин Тоффлер еще в начале 1970-х, «переизбыток выбора»? Несмотря на то что ее идеи противоречили общепринятым представлениям о Долгом буме, Айенгар считала, что наше понимание выбора ошибочно. Эксперимент с вареньем возник, когда она писала докторскую диссертацию и занялась изучением отношения детей к выбору. Она пришла к выводу, что, вопреки существовавшим представлениям, дети, которым предлагали поиграть с одной игрушкой, оказывались больше увлечены ею и веселы, чем те, кто мог сам выбрать игрушки.

Тут на сцене и появляется варенье.

В рамках первой части своего исследования Айенгар отправилась в один из дорогих супермаркетов сан-францисской сети *Draeger's*. Основанная иммигрантами из Пруссии, эта сеть гордится своим ассортиментом: покупателей ждут 250 сортов горчицы, 75 видов оливкового масла, не менее 300 разновидностей

варенья, а в городе Менло-Парк — более трех тысяч кулинарных книг и 20 тысяч сортов вин. В таких магазинах покупатели с охотой тратятся на новую интересную еду. *Draeger's* не единственный бренд, предлагающий подобное изобилие. В 1949 году — через 24 года после открытия первого магазина *Draeger's* — в среднем супермаркете этой сети было 3750 товаров. К 2010 году число выросло до 45 тысяч, при этом в крупных супермаркетах вроде загородных *Walmart* ассортимент так и вовсе превышает 100 тысяч товаров¹². В течение нескольких уикендов подряд Айенгар экспериментировала с различными подборками варенья, причем только самого люксового бренда *Wilkin & Sons* (поставщика Ее Королевского Величества, ни больше и ни меньше), с тем чтобы изучить их влияние на покупателей.

У входа в магазин всегда есть столы с пробниками товаров, призванные подчеркнуть богатство ассортимента. Айенгар поставила здесь два стола — проверить свою идею, что избыток выбора может оказывать «демотивирующее» воздействие на людей. Покупатели уже привыкли к тому, что здесь можно попробовать что-то новое; в том, чтобы остановиться и попробовать новые продукты, для прогрессивных и состоятельных жителей Менло-Парка не было ничего необычного. На одном столе стояло шесть видов варенья, на другом — 24. В обоих случаях в магазинах продавался полный ассортимент из 24 видов варенья.

Большой ассортимент варенья привлекал больше народу: посмотреть на стол с большим выбором остановились 60 % проходивших мимо; на стол, где выбор был меньше, внимание обратили 40 %. Однако люди все равно пробовали немного. И из большого, и из маленького ассортимента — примерно одинаковое количество сортов. Но дальше покупательское поведение начинало сильно различаться. Из тех, кто остановился у стола с шестью сортами варенья, 30 % после дегустации совершили покупку, а из тех, кто пробовал варенье, выбирая из 24 вариантов, — только 3 %. Иными словами, четырехкратное увеличение выбора привело к тому, что покупал только один из десяти. В результате «поку-

патели, которым изначально был предоставлен ограниченный выбор, оказались намного более склонны к покупке продукта, чем те, кому сразу предложили намного больше вариантов»¹³.

Несмотря на всю гордость магазина за свой ассортимент, чем уже подбор товаров, тем выше оказались продажи. Покупателям *Draeger's* предлагается 300 видов варенья, но на самом деле этот огромный выбор им только мешает.

Результаты воспроизводились. Студенты, например, писали на факультативных занятиях больше эссе, когда им предлагали шесть тем, чем когда предлагали тридцать, — притом качественно лучше. Участники другого исследования (студенты Колумбийского университета) с большей охотой покупали шоколад, если им предлагали небольшой выбор. Таким образом, были получены новые «убедительные эмпирические доказательства, что хотя предъявление большего выбора сперва привлекает испытуемых, затем уровень их удовлетворенности и мотивации падает». С момента опубликования этого исследования в 2000 году к тем же выводам пришли и другие ученые.

В примере, который приводит ученый Барри Шварц, варенье заменено на ручки¹⁴. После заполнения анкеты участникам предложили вознаграждение — \$ 1,50 или ручку стоимостью \$ 2. 75 % ожидаемо выбрали ручку. Когда выбора стало больше, расчет изменился. Другой группе участников предложили \$ 1,50, ручку за \$ 2 или два фломастера общей стоимостью примерно \$ 2. Получив расширенный выбор, только 50% людей выбрали ручки, притом что стоили они явно больше. Дополнительный выбор отбил у людей охоту выбирать. Вместо того чтобы максимизировать выгоду, как предписывает традиционная экономическая наука, выбор давал противоположный результат. Поразительно, но Шварц приводит исследование этого эффекта и в сфере здравоохранения. Сталкиваясь с несколькими вариантами, врачи отказывались выбирать. Айенгар в своем исследовании дальше рассматривает, как применить полученные выводы в области пенсионного обеспечения и медицинского страхования.

Так что же происходит? Почему чем больше варенья, тем им больше интересуются, но меньше покупают?

Шварц назвал это «тиранией выбора». Чтобы ее понять, нам придется заглянуть глубже в психологию и поведенческую экономику и усомниться в том, что *Homo economicus* — существо рациональное.

Начать хотя бы с того, что из-за порожденной Долгим бумом сложности всего и вся многие из нас не обладают навыками выбора. Более того, на наши когнитивные способности влияет реклама, которая активизирует нашу «эвристику доступности»: чем больше мы с чем-то сталкиваемся, тем более это что-то «доступно» и легко запоминается¹⁵. Чем оно доступней, тем больше значения мы ему придаем. Чем чаще мы видим мобильный телефон *x*, тем больше вероятность, что мы выберем мобильный телефон *x* независимо от того, имеет это смысл или нет.

Переизбыток выбора нас подавляет. Ответственность за правильное решение быстро становится обременительной. Отсюда внутренний конфликт и нерешительность. Обилие возможностей приводит к единственному выводу — не выбирать вообще! Мы все, вне всякого сомнения, испытывали это чувство, когда застывали в супермаркете между рядами острых соусов или прохладительных напитков, просто не в состоянии выбрать. Один из факторов, вызывающих это чувство, называется «страх упущенной выгоды». Потери мы переживаем острее приобретений. Если выбрать сразу, возникает возможность упустить выгоду, вероятность, что можно было выбрать что-то другое, более качественное, что мы ошиблись. Уж лучше не выбирать совсем.

Выбор принуждает к компромиссу. Всякий раз, когда мы выбираем, мы делаем это ценой чего-то еще. Знание об упущенной выгоде влияет на нашу способность выбирать и нашу радость от сделанного выбора. Например, я выбираю мобильный телефон *x*, и он раз за разом отказывается работать нормально. Я сразу вспоминаю, что можно было выбрать что-то другое, и тогда не пришлось бы мучиться. Чем больше вариантов, тем

больше упущенная выгода — с психологической точки зрения. Мы не просто испытываем сожаление после произошедшего — мы это сожаление предчувствуем. Мы портиим себе удовольствие, заранее зная, что будем жалеть о вариантах, которые не выбрали! А это, опять же, мешает самой нашей способности выбирать, подавляет желание решать. Все это сказывается и на нашей работе, и на повседневной жизни: остающиеся без ответа десятки, сотни, тысячи электронных писем, которые нужно разобрать и разложить по папкам, список дел, которые невозможно сделать, нескончаемый выбор не только варенья, но и страховых компаний, интернет-провайдеров, образования для детей.

Давайте вернемся к варенью: если мы будем думать, что пожалеем о покупке варенья *А*, не купив варенье *Б*, то скорее не возьмем никакого, нежели купим варенье *А*. Этот эффект, в сочетании с прогрессией, в которой ширится выбор, и рыночной системой, делает кураторскую модель отбора предсказуемой и понятной.

Еще одно соображение: слишком много параметров, по которым можно выбирать, тоже так себе сказывается на нашей способности это делать¹⁶. Скажем, вы покупаете машину. Есть множество параметров, все нужно учесть: цвет, марку, максимальную скорость, показатели безопасности при боковых столкновениях, качество автомагнитолы и т. д. Когда мы тратим значимые суммы денег, большинство из нас считает, что чем больше параметров, тем эффективнее решение. Чем больше информации, как мы считаем, тем лучше мы подготовлены. Однако это не так. После десяти параметров наша способность принимать решения ослабевает. Мы оказываемся сбиты с толку и теряем из вида приоритеты. Даже десять — перебор, и многие психологи утверждают: если параметров больше пяти, это уже нехорошо. Из-за переизбытка не просто выбора, а информации о вариантах выбора — от топливной эффективности до размера ботинок — мы с трудом вспоминаем, чего хотим и зачем. Покупая машину, не надо учитывать все факторы, достаточно выбрать пять и сосредоточиться на них.

Мы то, что мы выбираем. Подобным образом выбор, который предоставляют компании и организации, говорит о них больше, чем любая рекламная кампания. «Уайтхольское исследование» (долгосрочное исследование влияния социальных условий на здоровье), которым руководит профессор Майкл Мармот из Университетского колледжа Лондона, показывает: нам лучше, если мы чувствуем, что у нас есть выбор¹⁷. Наше благополучие зависит от возможности делать выбор, но когда его слишком много, это выходит нам боком. Мы больше хотим ощущать, что выбор есть, чем на самом деле его делать.

Роль куратора должна быть ясна. На западных рынках перебор выбора — свиданий, мобильных телефонов, варенья, чего угодно. В старых теориях говорилось, что это хорошо для нас всех. Однако факты свидетельствуют о том, что наступает тот самый миг, когда выбор начинает вредить. Если показать людям шесть самых лучших или самых интересных сортов варенья, они скорее что-нибудь купят, чем если завалить их всем имеющимся разнообразием сортов. Предварительный отбор важной информации о том или ином товаре позволяет принимать более эффективные решения. Проще говоря, варенье сегодня должно проходить кураторский отбор.

Решение, которое предлагает Шварц для так называемого парадокса выбора, заключается в том, чтобы «полюбить ограничения». Мы привыкли думать об ограничениях как о чем-то плохом, но они могут быть полезны и даже восприниматься как освобождение. Кураторская работа как раз и создает нам такие ограничения, но это продуктивные ограничения. Произвольные и бездумные ограничения, как те, что возникают при дефиците, — непродуктивны. Применение принципов кураторства, наоборот, освобождает нас от тирании и малого, и слишком большого выбора. Они позволяют сосредоточиться на том, что важно, избавляют нас от работы и оставляют выгоды, дают нам выбор — но уже оптимальный. В мире, где не хватает времени, они позволяют его экономить. В условиях жесточайшей конку-

ренции, когда 80–90 % товаров невозможно продать, применение принципов кураторства позволяет сосредоточиться на том, что работает. Именно поэтому, например, компания *Proctor & Gamble* сворачивает долгосрочную стратегию по созданию новой продукции и фокусируется на небольшой номенклатуре товаров, которые четче позиционируются, а *Tesco* — пятый по величине в мире ритейлер — сокращает ассортимент товаров на треть.

Когда дело доходит до отбора, принципы кураторства приходят нам на помощь. Беспрецедентные уровни производства и варианты выбора, которые все множатся, несут с собой нервозность, путаницу и возрастающие нагрузки на когнитивные ресурсы. Необходим предварительный отбор — кураторская выборка. Если продолжать расширять возможности выбора, делает вывод Айенгар, мы лишь будем и дальше терять мотивацию, причем во всем — и в желании увидеть шедевры искусства в галерее, и в желании купить варенье к чаю.

ЧТО СКАЖЕТ ИНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМА

В разговорах с кураторами все время возникает одна и та же тема. Кураторы не просто совершают отбор. Они совершают экспертный отбор. Годами учатся, практикуются, формируют багаж знаний. Их работа строится на суждениях и инстинктах, отработанных десятками тысяч часов обучения и погружения в предмет. Хороший вкус — расплывчатая, но главная идея, которая лежит в основе кураторского отбора, — тщательно культивируется.

Ценность кураторской работы заключается в умении делать не *просто* отбор, а отбор компетентный, основанный на знаниях, которые невозможно сфабриковать. Именно это мастерство делает кураторов столь значимыми фигурами. У музейного куратора за плечами обычно бакалавриат, магистратура и работа в разных музеях по всему миру. При этом фанат блюза, который ведет любительский блог и собирает старые пластинки, наверняка потратил не меньше времени на погружение в мелодии

и ритмы дельты Миссисипи. В обоих случаях итоговый отбор заслуживает внимания именно благодаря глубоким экспертным знаниям тех, кто его сделал.

Сравнивать легче, когда есть глубокие знания. Кураторы сразу понимают, что важнее, какие фундаментальные факторы имеют значение и почему. Они быстрее отсекают нерелевантную информацию. Эксперты уменьшают число возможных вариантов до удобоваримого уровня, особо себя не утруждая. Без экспертных знаний приходится в каждом отдельном случае подробно все анализировать, вместо того чтобы в один миг навестись на цель. При покупке машины эксперт может, выбрав релевантные критерии из тысяч, мгновенно определить нужную модель и избавить вас от многомесячных изнурительных мук выбора.

При этом экспертные знания не стоят на месте. В эпоху технологических преобразований меняется и само представление о том, кто такой эксперт, и какое влияние он оказывает на процесс отбора. Это не значит, что старомодные достоинства учебы стали не нужны. Как мы увидим, кураторство стоит одной ногой в новом, другой — в старом; старое и новое дополняют друг друга. Вопрос, однако, в другом: в интернете кураторскую работу человека все больше заменяет машинное кураторство, работающее на основе сложнейших алгоритмов и анализа данных. Не превращаются ли экспертные знания и навыки, необходимые для кураторского отбора, из обширного корпуса знаний в набор умений по программированию и дизайну?

Ответ — и да, и нет.

Amazon — в некотором смысле книжный аналог *Netflix*. Книготорговля всегда ближе к кураторской модели отбора, чем, скажем, сеть *Blockbuster*, но у *Amazon* еще и общий товарный запас был как минимум в десять раз больше: самый крупный офлайн-книжный магазин может вместить примерно 100 тысяч названий, а у *Amazon* с самого начала не было вообще никакого потолка по ассортименту. Выбор был неограничен. Как всегда, из-за этого возникали и затруднения, и новые возможности.

Истории двух сотрудников раннего *Amazon* иллюстрируют, как меняются направления развития кураторской работы человека и машины. В 1997 году двадцатичетырехлетний эксперт по искусственному интеллекту из Сиэтла Грег Линден получил работу в стартапе, который занимался розничной торговлей книгами. Джеймс Маркус писал культурно-критические тексты для издания *Village Voice* и был полностью погружен в книжную культуру¹⁸. Как и Линден, он пришел в *Amazon*, где стал работать редактором сайта. В то время *Amazon* нанимал сотрудников в штат, чтобы те писали рецензии и давали рекомендации. Как и Маркус, они имели литературное образование. Маркус писал рецензии сотнями и был редактором главной страницы, на которую заходили миллионы человек в день. Он вел колонку под названием «Избранные книги», с помощью которой создавал аудиторию для интересных книг. Его задача заключалась в том, чтобы втиснуть *Amazon* на книжный рынок и создать ему образ независимого магазина для интеллектуалов. Редакторы имели власть. Их кураторский отбор способствовал успеху или неуспеху книг. «В 1997-м, в самом начале пути, — рассказывал мне Линден, — голос редакторов имел очень большую силу. *Amazon* и книжным магазином-то был только в то время, когда редакторы и рецензенты вручную заполняли главную страницу, а рецензии были почти такие же, как те, что сегодня прикреплены к полкам в небольшом хорошем книжном».

Но учредитель *Amazon* Джефф Безос был аналитиком хедж-фонда и инженером, то есть человеком цифр. Ему было намного легче иметь дело с какими-нибудь жесткими количественными показателями, а не с ламповой атмосферой манхэттенской издательской богемы. Маркус рассказывал журналу *New Yorker*, что тексты, которые они писали, учредитель называл «пустословием»¹⁹. Безос хотел сменить беспорядочно-субъективную, дедовскую модель кураторской работы над сайтом — именно ту, для воплощения которой на сайт и были привлечены Маркус и другие редакторы. Настроение в *Amazon* царило безумное:

«Компания развивалась хаотично, но очень быстро, мы едва успевали закидывать уголь в топку, — рассказывает Линден. — Наша задача в основном была поспевать за стремительным ростом и подстраиваться под него, под крупные проекты, которые выходили в новые сегменты (музыка, кино) и на международные рынки». Несмотря на все внимание, которое в *Amazon* уделяли данным, по словам Линдена, «прорывы или инновации, например в персонализации продаж, происходили как побочные проекты — безо всякого планирования и санкций руководства». Тем, кто занимался инженерной стороной вопроса, становилось очевидно, что сайт растёт слишком быстро, чтобы и дальше практиковать ручной, «бутиковый» подход. «Такой подход перестает работать, когда у вас миллионы книг в каталоге, миллионы покупателей с очень разными вкусами, и вы начинаете заниматься еще и музыкой, кино и кучей других категорий».

В *Amazon* знали, какие товары люди покупают, так почему нельзя автоматически рекомендовать их на основе именно этих массивов данных? Мечта компании, Линдена и его коллег-инженеров заключалась в том, чтобы предлагать клиенту только одну книгу — ту самую, которую он хочет купить.

Поначалу системы работали грубо и не могли тягаться с кураторской работой, которую выполнял человек. Если ты покупал книжку о приготовлении еды, дальше ты получал лишь аналогичные предложения. Не слишком изящный подход.

В 1998 году Линден придумал, как эффективнее использовать массивы данных. Метод получил название «коллаборативная фильтрация на основе связей между товарами». Согласно ему, значение имели только взаимосвязи между товарами. Идея Линдена заключалась в том, что если просто сопоставить, как те или иные товары коррелируют друг с другом (и игнорировать историю покупок конкретного человека), то есть заметить, что товар *A* часто покупают вместе товаром *B*, и если при этом у вас есть достаточно большой массив данных, система может предлагать товары с пугающей точностью. Набираешь достаточный

объем таких корреляций — и можешь смело предполагать, что практически любой человек, покупающий товар *A*, наверняка захочет купить и товар *B*. Таким образом, в систему могут быть включены любые товары. Связи между ними уже были известны. Система замечала скрытые нюансы и не отвлекалась на необычные случайности. Линден открыл новый метод автоматического кураторского отбора товаров для розничной торговли. В *Amazon* его назвали «персонализацией» и вскоре набрали для работы с ним специальную команду профессионалов — *P13N*.

Систему протестировали, сопоставив с рекомендациями, которые давали люди. Она решительно выигрывала.

Редакторы не могли тягаться с алгоритмами. В отличие от редакторов, система не понимала, почему ту или иную книжку хотят купить, но агрегированные данные не обманывали: связи между товарами были явно полезны для покупателей. По некоторым оценкам, треть покупок на *Amazon* сегодня совершается благодаря системе рекомендаций. Люди в костюмах и с дипломом *MBA* победили старомодных редакторов-кураторов, и Маркуса в том числе. С завершением доткомовского бума большинство редакторов с сайта уволили.

Сегодня в компании идет непрерывный процесс совершенствования. В *Amazon* не могут просто пользоваться своими запасами данных — данные устаревают. Тот факт, что в 2001 году товары как-то коррелировали друг с другом, не значит, что они будут продолжать это делать через 15 или 20 лет. Если рекомендации окажутся неправильными, будет подорвана вся система. Поэтому идет непрерывный поиск компромисса между использованием старых данных и отсеиванием ненужных. В *Amazon* разработаны сложнейшие технологии, с помощью которых можно распознавать «амортизацию» данных. У компании есть системы, которые позволяют анализировать, изменились ли вкусы покупателей и насколько вероятно неточные рекомендации.

Линден и те, кто стал первопроходцами машинного отбора, изменили ритейл навсегда. Маркус лишился работы.

Сам Линден считает, что система рекомендаций — лишь одна составляющая более широкого процесса изменений в *Amazon*, но все эти изменения отталкиваются от автоматизации процессов и эмпирических данных трафика: «Эксперименты показали, что намного лучше редакторского работает контент, который генерирует машина, — персонализированные рекомендации, рейтинги и коллективные рецензии, — и очень быстро главная страница и другие страницы сайта стали автоматизированными».

С конца 1990-х машинный «кураторский» отбор, который подпитывался гигантским объемом данных, тоже за это время выросшим, получил дальнейшее развитие. *Amazon*, *Netflix* и другие компании, сумевшие поставить себе на службу этот сдвиг, процветают. Тем временем, исследователи из фирмы *McKinsey* подсчитали, что такая персонализация обеспечивает пяти–восьмикратную прибыль на вложенный капитал²⁰. Стало очевидно, что кураторская модель отбора — по крайней мере какая-то ее часть — станет уделом алгоритмов.

Но это еще не всё. В *App Store*, *iBooks*, *iTunes*, а также по новостям и музыке *Apple* продолжает работать с «живыми» кураторами. На самом деле, работы для них стало намного больше. Более того, несмотря на то что большие площадки стремительно развивались, на микроуровне начался восход кураторства. Сайты вроде *Voing Voing* быстро росли не за счет машинного обучения, а лишь благодаря вкусам редакторов. В миллионах разных ниш отдельные кураторы формировали собственную аудиторию. Даже *Amazon* в итоге сменил курс и снова начал нанимать «живых» редакторов.

Вдобавок кое-кто увидел в этом возможность декompиллировать живой кураторский отбор так, чтобы он снова стал образцом для отбора автоматического. Сайт *Canopy.co* построен на основе *Amazon*. Все, что продается на *Canopy*, поставляется через *Amazon*. По сути *Canopy* действует как такая нашлепка на *Amazon* — вариант сайта, где дизайнеры и креативщики часами могут обсуждать один предмет. На *Amazon* можно купить любую мебель. На *Canopy* вы найдете именно тот идеально подходящий

вам предмет мебели, который в противном случае оказался бы погребен где-то в недрах системы.

«Все мы любили покупать что-то на *Amazon*, — говорит соучредитель *Sapuru* Брайан Армстронг в ответ на вопрос о том, с чего все началось. — Но ничего по-настоящему нового там открыть было невозможно. О классных вещах мы часто узнавали от друзей, информация передавалась из уст в уста». Работавшие в то время в дизайнерской студии Брайан и его коллеги, ставшие соучредителями *Sapuru*, решили с этим что-нибудь сделать и создали сайт, на котором начали отбирать («курировать») товары с *Amazon*, пользуясь собственными знаниями и опытом в дизайне. «Мы ведь занимаемся дизайном продуктов — мы знаем, насколько важно поддерживать высокий уровень качества того, что на витрине, — говорит Брайан Армстронг. — На *Amazon* продается почти все на свете, но не все стоит покупать».

Я спрашиваю Брайана о роли ручной кураторской работы в мире машин и больших данных. Его ответ стоит процитировать целиком: «Эпоха машинного отбора только зачинается, выводы делать слишком рано. Люди тысячи лет вручную отбирали вещи для дома и для продажи в магазинах, так что у живого, ручного отбора огромная фора. Да, алгоритмический отбор становится повсеместным, но эту задачу еще решать и решать. Процесс этот, безусловно, будет совершенствоваться, но никогда машинный отбор не сможет предъявить взыскательный вкус или уникальную точку зрения. Люди могут воспринять и оценить человеческую мысль, которая легла в основу ручного отбора. Они реагируют на потраченное человеком время и вложенный труд — точно так же, как на качественно спроектированный предмет, в котором можно разглядеть индивидуальный „почерк“ дизайнера, ведь он тщательно все продумал и предложил самобытное решение. Такое же человеческое измерение формирует привлекательность сделанных „вручную“ товаров и услуг».

Sapuru вернул *Amazon* во времена Джеймса Маркуса. Благодаря ответу Армстронга на мой вопрос мы знаем, почему

именно. Кураторский подход притягателен именно участием человека. Качественное измерение обусловлено индивидуальным стилем, вкусом, образованием или мнением и интересно именно благодаря присутствию личных причуд и озарений, которые и делают человека неповторимым. Кураторский подход отчасти значит подход ручной, который невозможно осуществить с помощью машин. Вспомним *Netflix*: в компании используются системы обработки данных, но каждый фильм при этом смотрит, классифицирует и рецензирует какой-то киноман. Почему? Потому что он оценивает эмоции, юмор и все остальные субъективные факторы, недоступные для моделирования с помощью программ. Если бы машинный отбор был венцом творения, то никаких сайтов вроде *Canopy*, *Boing Boing*, *Wanelo* и остальных бесчисленных кураторских предприятий не возникало бы. Мы бы уволили всех спецов по визуальному мерчендайзингу. Избавились бы от редакторов журналов. Выставки в галереях можно было бы скармливать мобильным приложениям.

Ничего этого не происходит. Людям по-прежнему нравится приходиться в «живые» книжные магазины — отчасти потому, что книги в них подбирают кураторы-продавцы. Сделать отбор значит найти то, что нужно. Определение нужного в том или ином контексте нельзя свести к информации, которую анализирует машина. Это не значит, что машины не несут никакой пользы — несут, и будут важнейшей частью кураторского дела на протяжении всего наступившего столетия.

Нужен баланс, и мы его увидим.

Живой, человеческий, и машинный, алгоритмический, отборы будут дополнять друг друга. Грег Линден — тот самый создатель ритейлерского отбора посредством персонализационных алгоритмов — согласен: «Если сравнивать алгоритмический отбор и живой, то краткий ответ таков: когда речь идет о миллионах товаров в каталоге и миллионах покупателей, только алгоритмический отбор поможет справиться, только он обеспе-

чивает достаточное „покрытие“, только с его помощью можно увеличивать масштаб предложения. Но если пускаться в долгие рассуждения, алгоритмы всецело зависят от живого отбора — они основаны на действиях живых людей, которые покупают, смотрят, ищут и пишут отклики. Все эти алгоритмы используют, чтобы помочь кому-то еще. Так что на самом деле алгоритмы помогают людям помогать другим людям, они совершенно не подменяют собой людей».

Благодаря технологии индексирования в поисковых системах мы можем быстро найти то, что хотим, — надо лишь написать короткий поисковый запрос. Но когда речь идет о переизбытке — скажем, о миллионах книг, — мы часто вообще не знаем, чего хотим. Выражаясь словами технического аналитика Бенедикта Эванса, «у *Google* прекрасно получается находить для вас то, что вы ищете, но совершенно не получается подсказать, чего вы хотите, не говоря уже о том, что вы хотите, но еще сами об этом не знаете»²¹. Если проблему поиска товаров в интернете решили поисковые алгоритмы, то вторую проблему — а что вообще вы хотите найти? — поможет решить кураторский подход в его многочисленных формах. Это очень тонкий вопрос, он играет на сомнениях, которые возникают, когда мы сталкиваемся с гигантским выбором.

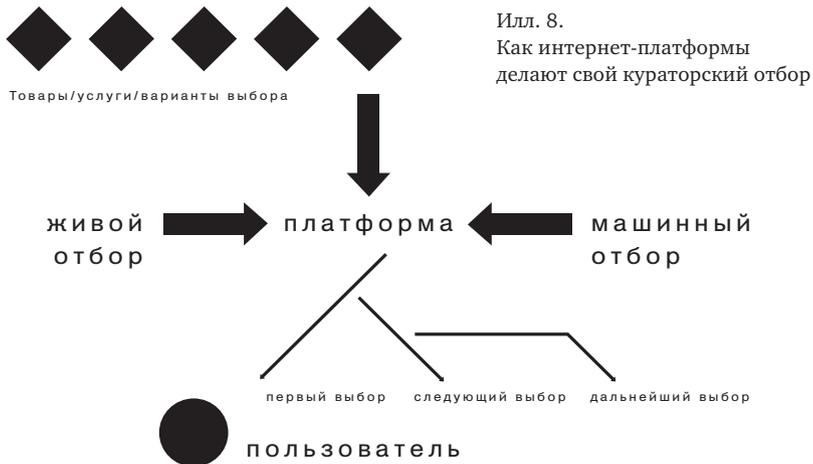
Кураторский отбор, независимо от того, кто его делает — машина или человек, — позволяет не просто искать, что нужно или чего хочется, а задавать более фундаментальные вопросы. Если хочешь просто что-то найти, то пользуешься поиском. Если же ты хочешь *открыть для себя что-то новое*, это задача кураторская. Подобное различие лежит в основе всего кураторства в интернете и имеет огромное значение для объяснения той мощной роли, которую оно играет в условиях, когда потребители завалены вариантами выбора.

Что-то алгоритмы могут анализировать хорошо, другое — ужасно. Например, алгоритмы могут подсказать, что нам, возможно, было бы интересно посмотреть такое-то кино, или

предсказать, насколько тот или иной фильм будет популярен в кинотеатрах (и на самом деле есть фирма, которая на этом специализируется), но они не могут сказать, хороший вообще фильм или нет²². Алгоритмы могут плодотворно использовать статистику, но не могут объяснить, почему то или иное кино может нам понравиться. Они не в состоянии генерировать случайные, слабо осознаваемые связи. Премия *Netflix Prize* не предусматривала никаких оценок за суждения о качестве, никаких критериев эстетики или вкуса. Неважно, о чем идет речь — о книгах, фильмах или чем угодно еще, для алгоритма это просто данные. Невозможно отрицать их мощь, не в одной только сортировке наших информационных каналов, но и, например, в выстраивании маршрутов, управлении дронами и даже в предсказании терактов или вспышек эпидемий, но нам же всегда хочется чего-то большего. У нас пока нет алгоритма, который бы по-настоящему понимал смысл, спрятанный за неким набором эвристических правил, как нет и алгоритма, который бы видел не только данные, но и нечто сверх. Говорят, что в компании *Deepmind*, которая входит в состав *Google*, разрабатывают программу искусственного интеллекта, способную на что-то подобное, но пока алгоритмы не способны выносить личные суждения, богатые смыслом.

Это все не значит, что экспертные знания и навыки мы теперь будем получать как-то на новый лад, — нет, просто новые способы будут усиливать старые, и наоборот. В эпоху *Amazon* и ему подобных интернет-платформ процесс отбора можно изобразить примерно так:

Самый эффективный отбор берет все самое лучшее от живого и машинного способов и предлагает нечто узкоспециальное. Кураторская модель отбора будет развиваться именно так, и именно так мы будем регулировать гигантское расширение выбора, чтобы сократить число вариантов до такого, с каким можем управиться. Искусство тонкого понимания в эпоху алгоритмического отбора не умрет — оно получит новый импульс.



Экспертный отбор — ключевой принцип кураторской работы. Примеры, которые я здесь привел, в основном взяты из розничной торговли и показывают, насколько важной стала необходимость отбора для пресыщенных потребителей. Но примеры можно найти и в других сферах. Если вернуться на более ранний этап истории кураторства, а именно в музеи, — столетия собирательства сформировали в них неподъемные коллекции; кураторы должны были в них как-то разобраться.

Если приедете в Лондон на выходные, сходите в Британский музей в Блумсбери и в Музей естествознания в Южном Кенсингтоне. Это две наиболее посещаемые в городе (и в мире) туристические достопримечательности. В Британском музее за его неоклассическим фасадом можно провести многие часы, осматривая древние сокровища, среди которых — фриз Парфенона и Розеттский камень. Всего здесь выставлено 80 тысяч экспонатов — впечатляющая цифра. Увидеть их все за один день невозможно, притом что это лишь 1 % от общего объема музейных фондов. Чтобы по-настоящему оценить восьмимиллионное музейное собрание, которое хранится в 194 складских помещениях под главным зданием, жизни не хватит. Как и в случае с индустри-

альным производством, это накопленный итог столетий работы (и грабежа). Кураторы — эксперты в своих областях знания — сократили 8 миллионов до 80 тысяч и отправили нас смотреть на те 80 объектов, которые, по их мнению, мы просто обязаны увидеть.

Войдя в неоготическое здание Музея естествознания, вы увидите, помимо динозавров, еще более неординарный результат экспертного отбора. Биологические и геологические коллекции музея насчитывают более 80 миллионов единиц, среди которых — гигантская креветка, вымершие виды насекомых, архив путешествия Дарвина на судне «Бигль» и более 5 тысяч метеоритов. Только ископаемых остатков здесь хранится 7 миллионов, некоторым из них 3,5 миллиарда лет. Но самое главное — в музее насчитывается свыше 850 тысяч так называемых типовых экземпляров — первых выявленных образцов того или иного вида, служивших эталонами для последующих сопоставлений. Хотя некоторые образцы говорят сами за себя, чтобы курировать это огромное собрание, требуются колоссальные усилия и самые передовые в мире знания. Чтобы составить самое фрагментарное представление о масштабе этой задачи, нужно провести в музее хотя бы один день.

Конечно, и Музей естествознания, и Британский музей занимаются далеко не только простым отбором предметов для показа, так же как *Amazon*, который не только помогает подобрать вам интересную книжку. Однако, если бы не серьезный отбор, и *Netflix*, и Музей естествознания уже давно оказались бы погребены под тяжким грузом гигантского объема материала, которым они располагают. И тот, и другой занимаются отбором, то есть кураторской работой и, как институции, извлекают грандиозную выгоду из своих огромных фондов. Этой выгоды не было бы, если бы не содержательный, вдумчивый отбор. Они превратились бы в кошмарные места вроде борхесовской Вавилонской библиотеки — бесконечные и бесполезные. Шанс найти тот самый единственный нужный, самый важный или самый необычный экземпляр был бы невероятно мал.

Музейные экспозиции — результат кураторской работы, и они предоставляют нам именно то, чего мы хотим и в чем нуждаемся, — даже если не всегда заранее знаем, что. Благодаря экспозиции огромная масса вещей перестает лежать мертвым грузом и начинает работать. Как говорил живший в XIX веке математик Огастес де Морган, «вот библиотека Британского музея... Какова вероятность, что мы узнаем про какую-то работу просто потому, что она там хранится? Если мы хотим ее прочитать, то можем попросить, но чтобы захотеть ее прочитать, надо о ней знать». Благодаря отбору неизвестное становится известным, переизбыток уравнивается, в хаосе отыскивается ценность. Проще говоря, чем больше у нас всего в той или иной сфере, тем больше потребность в отборе, чтобы как-то со всем управиться.

Из-за увеличения производительности — и, следовательно, выбора — индустриальная модель отбора во многих случаях перестает работать. Отбор — уже не скучная производственная необходимость, а уникальное бизнес-предложение, очень важное само по себе. И тут происходит переход к кураторской модели отбора, которая обеспечивает одновременно и более широкий, и более индивидуально ориентированный выбор, став к настоящему моменту важной составляющей деятельности не только музеев, но и бизнеса, в частности ритейла. Если у нас переизбыток выбора, кураторская модель даст нам возможность с ним справиться.

Отбор, может, и основной принцип кураторского подхода, но, как вам скажет любой куратор, отбор — лишь начало истории.

УПОРЯДОЧЕНИЕ

Когда на территорию Массачусетского технологического института въехала бригада монтажников, весь кампус погрузился в траур. Наступил конец целой эпохи. Культовый архитектор Фрэнк Гери спроектировал новый, передовой научно-исследовательский Центр Стата стоимостью 300 миллионов, призванный проложить путь института в XXI век. Про здание в своем

фирменном стиле — с выступающими окнами и мешаниной падающих стен и неровных поверхностей — сам архитектор говорил, что оно похоже на тусовку пьяных роботов, собравшихся что-то отметить. Центр Стата должен был изменить принципы человеческого труда. Предполагалось, что сотрудники, работая в лабораториях на стыке различных дисциплин, будут создавать новые формы знания. Открытое и текучее размещение офисов, отделов и исследовательских лабораторий само по себе должно было генерировать новое мышление. «Доступное для анализа», «постдисциплинарное», инновационное от и до.

Ирония — и причина массового траура — заключалась в том, что здание, на месте которого построили Центр Стата, служило ровно для тех же задач. Длинный, неказистый Двадцатый корпус, стоявший здесь, прославился на весь мир как место создания самых передовых технологий. Его называли «волшебным инкубатором», и благодаря ему стало очевидно, что, когда нужно получить результат, в некоторых случаях бывает достаточно просто что-то перекомпоновать.

Двадцатый корпус (его точный адрес — Вассар-Роуд, 18) так и не получил никакого официального названия, потому что не предполагалось, что он простоит долго. Наспех сколоченный в разгар Второй мировой войны в 1943-м, он был спроектирован, как говорят, за полдня для размещения «радлаба» — радиолокационной лаборатории, которая должна была помогать армиям союзников распознавать немецкие самолеты. Просторное трехэтажное строение площадью 25 тысяч квадратных метров было деревянным (и поэтому временным, так как противопожарные правила города Кембриджа запрещали строить деревянные здания такого размера). В период пиковой загрузки в лаборатории работали около четырех тысяч специалистов по радиолокации. В радлабе разрабатывали радары не только для самолетов, но и для морского применения, умевшие понимать погоду и обнаруживать субмарины. В 1945 году в министерстве обороны заявили, что в мирное время на все эти разработки ушло бы

25 лет. Как и в других исследовательских центрах времен Второй мировой — Оук-Ридже и Лос-Аламосе, — в Двадцатом корпусе подобралась причудливая смесь персонажей и научно-технологических дисциплин — математиков, экспериментаторов и теоретиков, которым пришлось вместе решать сложнейшие задачи безо всякой подготовки. Вполне справедливо было бы сказать, что хотя радар и не был изобретен в Двадцатом корпусе, доведен до совершенства он был именно там.

После войны Двадцатку должны были снести, однако вопреки — или благодаря — тому факту, что это была наспех сколоченная времянка, она стала одним из культовых сооружений не только на территории институтского кампуса, но и вообще в истории науки. Когда война закончилась, здесь в случайном порядке разместили кафедры института, которые благодаря как раз такой «несочетаемости» друг с другом вскоре изменили мир.

Первая междисциплинарная исследовательская лаборатория в Массачусетском технологическом институте — лаборатория электроники — была размещена в Двадцатом корпусе. Ноам Хомский свои исследования в области структуры языка тоже начал здесь, причем опирался он на столь разнообразные области знания, как биология и информатика. Механическая мастерская *MIT* и ускоритель частиц были также перенесены в Двадцатку. Здесь Харольд Эджертон создал подводную фотографию. Здесь же, в крыле E, работали первые хакеры — члены Клуба технического железнодорожного моделирования. В Двадцатке была основана *Digital Equipment Corporation*. Это был инкубатор для новых достижений в области ядерной физики, системного управления, новейшей электроники, передовой акустики (Амар Боуз — основатель компании по производству аудиотехники *Bose Corporation* — паял тут свои динамики), микроволновой физики; здесь же были созданы первые атомные часы. В крыле C стены были аляповато раскрашены для тестирования эффектов ЛСД. Была даже мастерская по ремонту пианино.

Двадцатый корпус был во многих смыслах несовершенен. В этом некрасивом и холодном строении не было таких удобств, как в современных зданиях. Из-за сырости в нем пахло плесенью. Внутри было темно. Не было научного единства. Но все работало. Почему?

Поскольку это была временка, которую в любой момент могли снести, Двадцатку, в отличие от стационарных построек из кирпича, можно было бесконечно и быстро переделывать. Если надо было снести какую-то перегородку, ее сносили. Если нужно было увеличить высоту потолка, ее увеличивали. Хотите переговорить с кем-то в коридоре — коридор мог быть, а могло его и не быть. Люди общались по-новому. Не было никакой последовательности в нумерации помещений и крыльев здания, из-за чего все всё время блуждали. Поскольку в пространстве вы перемещались горизонтально, если вы заблудились, то всегда был шанс познакомиться с новыми коллегами. То, как группы специалистов здесь возникали и делились информацией между собой, было бы невозможно в изолированных конторах и лабораториях, столь характерных для большинства исследовательских учреждений того времени. Сотрудники разных отделов института и просто чудаки со всего кампуса ходили в Двадцатый корпус, потому что больше было некуда. А там они начинали общаться и вместе думать, сносили перегородки, запускали совместные проекты с участием представителей таких наук, сочетание которых раньше никому бы и в голову не пришло. В Двадцатом корпусе была полная воля — можно было свободно переделывать здание, свободно менять подходы к работе.

В большинстве зданий и офисов возможностей для переделки помещений мало. Принципы работы в прямом смысле каменно нерушимы. В некоторых строениях — на старых складах и заводах — все наоборот: там как раз можно постоянно все переделывать. Такой принцип делает их долговечнее и адаптивнее; вот почему в городах по всей планете старые заброшенные здания стали вдруг столь востребованы, хотя еще недавно

никого не интересовали. Внутренне присущая им возможность продуктивно переделывать пространства позволила легко «перепрыгнуть» из эпохи промышленной революции в цифровую, в отличие от большинства бизнес-центров 1950-х годов с их перегородками и лифтами.

В пресс-релизе Массачусетского технологического института, выпущенном в 1978 году, отлично сформулировано:

«Благодаря своей необычной вариативности здание стало идеальной лабораторной и экспериментальной площадкой. Оно построено из дерева, но было спроектировано так, чтобы выдерживать большие нагрузки. Внутреннее пространство позволяло расширять рабочие площади и по горизонтали, и по вертикали. Даже на крыше можно было возводить временные сооружения для хранения оборудования и испытательных приборов. Двадцатый корпус был временным сооружением: после окончания Второй мировой войны его должны были снести, но, тем не менее, все эти 35 лет он выполняет свою особую функцию, обзавелся собственной историей и байками. Не будучи официально отнесенным к какому-либо факультету, кафедре или центру, он всегда располагал свободным пространством для нового проекта, магистерского эксперимента, междисциплинарного исследовательского центра»²³.

Двадцатый корпус бросил вызов планово-директивным, иерархическим исследовательским программам. Раньше было как: хочешь заняться исследованиями? — построй здание, найми команду и работай. Процесс был аддитивный, линейный. В Двадцатом корпусе вместо этого взяли уже имевшиеся университетские ресурсы и создали возможность их быстро переустраивать. Процесс из аддитивного превратился в рекомбинационный. По-новому komponуя рабочее пространство, институт извлек из этого больше всесторонней пользы, чем любая исследовательская программа за всю историю. Создав пространство, которое не только само перепланируется, но и перекомбинирует научные дисциплины и исследовательские группы, работающие в нем, авторы Центра Стата просто скопировали принципы старого здания.

Вдохновившись этими примерами, архитекторы и дизайнеры, проектирующие офисные пространства, теперь подходят к своим планам по-новому. Когда компании *Pixar* понадобилась новая штаб-квартира, Стив Джобс настоял на том, чтобы все там работали вместе²⁴. Именно благодаря объединению креативщиков, художников и технологов, смещению умов, а не просто механическому приему на работу новых сотрудников, *Pixar* добилась успеха. Те же принципы лежат в основе проектов новых лабораторий, среди которых — медицинский научно-исследовательский институт имени Фрэнсиса Крика в Лондоне стоимостью \$ 1 миллиард. И в *Pixar*, и в институте имени Крика созданы большие открытые атриумы, чтобы сотрудники чаще встречались и знакомились друг с другом. Лестницы и переходы в зданиях открыты, есть многочисленные места для встреч, где могут завязываться случайные разговоры, открытые зоны отдыха и входные группы, галереи раскрываются в основное пространство. В здании компании *Pixar* в атриуме размещены и почтовые ящики, и кафетерий, и магазин подарков, и — самое главное — туалеты. Благодаря этому бывать в атриуме попросту необходимо. Встреч с коллегами избежать нельзя, даже если очень хочется. Теперь так проектируют свои офисы *Airbnb*, *Facebook* и другие технологические компании. Это стандарт.

Физические взаимосвязи по-прежнему важны. Наше взаимодействие с пространством — функция от того, как это пространство скомпоновано. Обработав данные о рецензируемых научных работах, исследователь с медицинского факультета Гарварда Айзек Кохане обнаружил, что соавторы самых цитируемых работ обычно работают на расстоянии не более десяти метров друг от друга. Авторы наименее цитируемых работ — на расстоянии свыше километра друг от друга²⁵. По-настоящему способствуют науке здания, в которых люди и идеи перемешаны оптимальным образом, как в Двадцатом корпусе. В общем, простая перепланировка пространства может все изменить. Массачусетскому технологическому институту не нужен был

Центр Стата, чтобы изменить мир. Ему нужна была лишь свобода и возможность быстро перекомпоновывать пространство. Как в Двадцатом корпусе.

Ключевой аспект кураторского подхода — это отбор, но на подходе следующий кусочек пазла: что дальше делать с тем, что отобрано, как это все скомпоновать, систематизировать, подать, сопоставить и упорядочить. Как показал пример с Двадцатым корпусом, некоторые формы упорядочения или организации продуктивнее других — иногда значительно. В эпоху перенасыщения, вместо того чтобы продолжать неуклонно наращивать количество всего и вся, не лучше ли проанализировать то, что уже есть, и пользоваться этим эффективнее? Понять, что можно переустроить, а не создавать с нуля, что часто мудрее и выгодней выявить действующие схемы, развить и видоизменить их, чем механически наращивать их количество. Может, и новое здание не нужно, а нужно лишь грамотнее пользоваться старым.

Как говорит онлайн-куратор Мария Попова, «искусство курирования заключается не в том, чтобы создавать отдельные единицы контента, а в том, чтобы определять, насколько они подходят друг другу, о чем рассказывают, когда сопоставлены, и какое высказывание о культуре и мире в целом создает возникающий благодаря этому контекст»²⁶. Это процесс «распознавания образов», утверждает она. Важнейшая составляющая кураторской работы — умение видеть, как одно сочетается с другим, понимать взаимосвязи (которые в сетевой среде только множатся), а еще — и это принципиально важно — создавать новые.

Успех Двадцатого корпуса — в особых отношениях людей и идей. Благодаря тому что они взаимодействовали друг с другом немислимым ранее образом, возникло нечто гораздо большее, чем просто сумма всех составляющих, хотя произошло это бессистемно (в кураторской работе не так). Подобное можно наблюдать, кстати, на уровне личных связей. В Двадцатом корпусе было полно людей, известных как «творческие тандемы», заживавшихся друг от друга²⁷. Такие отношения, например между

Ноамом Хомским и Моррисом Халле, фундаментально изменили как минимум один аспект знания, а возможно, и намного больше. Такова сила творческого тандема — необыкновенно плодотворных взаимоотношений, будь то в музыке (Леннон и Маккартни), науке (Мари и Пьер Кюри), бизнесе (Чарли Мангер и Уоррен Баффетт) или технологиях (Ларри Пейдж и Сергей Брин).

Жизнь расставляет вещи по своим местам. Кураторский подход вдыхает в них жизнь. Перекомбинирование и — шире — кураторская работа призваны поменять те или иные взаимосвязи, причем не только между людьми, но и между образами, словами, идеями, продуктовыми магазинами, историческими редкостями и вообще чем угодно. Кураторы выявляют и устанавливают связи. Кураторы — своего рода свахи, они «сводят» одно с другим, смешивают, замечают существующие паттерны и производят новые, они умеют видеть, понимать и интерпретировать *gestalt* и тем самым создавать новый.

После того как отбор окончен, возникает вопрос: что с ним делать? как все упорядочить? как заполучить себе Двадцатый корпус? как использовать по максимуму то, что у тебя есть? Все зависит именно от того, что вы сделаете следующим шагом.

СУММА ЧАСТЕЙ

Если у супермаркетов можно научиться отбору, то у них же можно узнать о силе упорядочения. Брайан Уонсинк из Корнелльского университета многие годы изучал потребительское и пищевое поведение людей. Из его работ видно, насколько принципиально на это поведение влияют простые действия по упорядочению товаров. В рамках одного из своих экспериментов он хотел простимулировать студентов, чтобы те ели более здоровую пищу в студенческой столовой²⁸. Изменить устоявшиеся привычки трудно. У студентов был давно сформированный рацион, и овощи в него не входили. Вместо того чтобы пойти традиционным путем — поменять состав меню, — Уонсинк захотел добиться того же эффекта, просто переустроив столовую.

Он перенес брокколи в начало стойки и сдвинул фастфуд дальше от голодных студенческих глаз. Фрукты переложили из функциональных контейнеров в привлекательные деревянные вазы. Салат-бар переместился к кассам и стал более заметен, пройти мимо него теперь стало невозможно. На морозилке с мороженым завлекательно прозрачные стекла поменяли на матовые. Купить сладкие десерты стало сложнее, так как теперь нужно было произвести некоторые расчеты. Уонсинк ничего не добавлял — меню осталось тем же; он реорганизовал процесс. Результаты были очевидны.

Потребление брокколи выросло на 10–15 %. Продажи фруктов из деревянных мисок удвоились, салатов — утроились. Процент студентов, покупавших мороженое, упал с 30 до 14. В целом состав питания стал намного более здоровым²⁹. Такой результат дала простая перекомпоновка блюд без каких-либо дополнительных стимулов. Уонсинк изучал и другие примеры того, как представление и систематизация еды влияет на наше отношение к ней. Например, мы насыщаемся быстрее, если едим с маленьких тарелок, потому что маленькие тарелки быстрее создают ощущение, что мы наелись. Даже цвет тарелки влияет на то, как мы едим.

Благодаря достижениям бихевиористики мы знаем, как человек выбирает или отбирает и что определенные принципы компоновки одних вещей с другими формируют наше поведение и работу бизнеса. Просто подсказать или упорядочить — и налицо разница. В супермаркетах это осознали некоторое время назад. Именно поэтому они раскладывают шоколадки у касс, а собственные бренды — на уровне глаз. Именно поэтому фрукты и овощи, как правило, размещены рядом с входом. Все поняли, что поменять компоновку магазинов выгоднее, чем строить новые. Рисков меньше, выручки больше, поэтому основной стратегией стало структурирование и мерчендайзинг.

Старые бизнес-модели предполагали механическое расширение. Альтернативная идея заключается в том, чтобы заставить грамотнее работать уже существующие активы. Как и в Массачусет-

ском технологическом институте, в супермаркетах поняли: то, что у тебя уже есть, — прекрасный источник потенциальной выгоды. Это не значит, что магазины прекратили линейное развитие — большинство продолжали расширяться и теперь столкнулись со встречным ветром. Они решили делать и то, и другое, но в новых более трудных обстоятельствах (большие площади, масштаб) именно работа над улучшением компоновки снова приобретает принципиальное значение для их будущего. Раскладка практически всех товаров в супермаркетах основана на этих выводах.

Заметив, что британские потребители пьют намного меньше коктейлей, чем американские, в третьей по величине сети супермаркетов Британии *Sainsbury's* предложили алкогольному гиганту *Diageo* совместно кое-что изменить. В британских супермаркетах ингредиенты коктейлей — лаймы, например — были выставлены в противоположном от алкоголя конце магазина. Покупатели и не думали про коктейли, потому что ингредиенты для них находились так далеко друг от друга. Подойдя к отделу со спиртным, возвращаться назад за лаймами уже не хотелось. Создав отдельное новое место для продажи льда, фруктов и миксеров, партнеры увеличили продажи алкоголя на 9 %³⁰. Взаимодополняющие товары стали действительно взаимно дополнять друг друга.

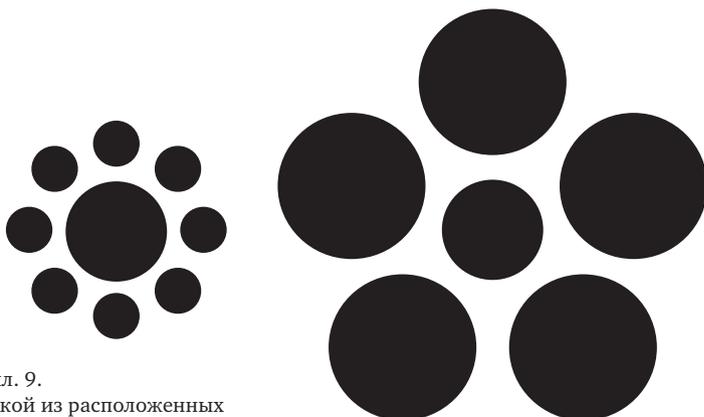
А вот в *Unilever* не заладились продажи товаров под брендом *Peperami*. Заполучив место рядом с кассами, в компании были уверены, что продажи будут. Увы. После того как *Peperami* перенесли в отдел охлажденных закусок, дело пошло. Тот факт, что их не надо охлаждать, должен был стать преимуществом, но покупатели считали, что мясные закуски должны быть охлаждены и не покупали или не замечали *Peperami* в другом месте. С подобными ситуациями сталкивались все, кто продает ходовой товар повседневного спроса.

На наши решения влияет и последовательность размещения товара, и контекст. Если мы голодны и увидели брокколи раньше других блюд, мы захотим съесть брокколи. Если яблоки лучше выглядят в вазе, то мы захотим съесть их.

В теории принятия решений многое зависит от того, как что скомпоновано, и это ключевой способ наставить людей на правильный путь, когда у них слишком много вариантов выбора. Этот принцип называется фреймингом. Не бывает нейтрального, внеконтекстного отношения к чему бы то ни было. Все, с чем мы сталкиваемся, так или иначе обусловлено окружающими обстоятельствами, встроено в некую рамку. Наше поведение и понимание мира зависят от того, как он оформлен. Маленькие тарелки задают размер порции, чтобы мы меньше ели. Фрукты в красивой вазе — это тоже рамка, контекст, ситуативное расположение, благодаря которым мы хотим эти фрукты съесть.

На илл. 9 видно, насколько это все просто и одновременно убедительно.

Сравнив два расположенных в центре кружка, большинство сразу скажет: тот, что слева, больше того, что справа; разумеется, это не так. Они одинаковые. Наш мозг воспринимает центральные кружки только в контексте с кружками, которые их окружают. «Рамка», сопоставление влияет на нашу оценку размеров; то же относится и к другим свойствам — цвету, например: нам кажется, что цвет меняется, в зависимости от цветов вокруг. Именно поэтому мы готовы тратить приличные деньги на минеральную воду в необычных бутылках. По той же причине мы потратим еще больше на минеральную воду в стеклянной бутылке с витиеватой надписью. Продукт внутри один и тот же, но «рамка» — в данном случае упаковка — формирует наше представление о нем, ожидания от него. Было такое телешоу иллюзионистов Пенна и Теллера под названием *Bullshit!*. В одном из эпизодов они тестировали воду в бутылках, продававшуюся в Нью-Йорке, и мимоходом обнаружили, что 75 % «дегустаторов» воды отдавали предпочтение утонченному вкусу... обычной водопроводной воды. Тот же трюк они проделали в одном элитном ресторане: тут было все — и вымышленные экстравагантные названия, и воображаемая польза для здоровья, и даже особый «водный сомелье» на подхвате. А вода опять же из-под крана.



Илл. 9.
Какой из расположенных
в центре кружков больше?

Нас всех легко обдурить. Если продукт правильно «обрамлен», мы готовы заплатить за него в тысячи раз больше. Как видно из примера с кругами, фрейминг далеко не ограничивается коммерческими транзакциями: наши повседневные взаимоотношения, самые сложные жизненные задачи — все зависит от рамки, которая определяет наши реакции и поступки.

Один из аспектов фрейминга, который тоже обсуждают ученые-бихевиористы и когнитивные экономисты (прежде всего Канеман и Тверски), — это якорение. Если вы зайдете в бюджетный супермаркет и увидите буханку хлеба за 2 фунта, то подумаете, что это дорого, по сравнению с хлебом, который лежит рядом и стоит 1 фунт. Дешевый хлеб создает рамку для двухфунтового хлеба и, поскольку вполтину его дешевле, «якорит» ваши представления о нижнем уровне цены хлеба. Аналогичным образом, если вы зайдете в соседнюю пекарню, где продают хлеб «ручной работы», то хлеб за 2 фунта будет выглядеть дешевым рядом с каким-нибудь пятифунтовым «ароматным деревенским караваем». Ваши представления закоренились. Именно поэтому на переговорах тот, кто делает первый ход, имеет преимущество, потому что якорит ожидания по финальной сделке.

Цена, так же как и представление о «реальной ценности», — функция от контекста. Ценность увеличивается при противопоставлении, непосредственном сравнении. Она встроена в контекст и в рамку, а не существует как отдельный факт. Поменяйте рамку, и вы измените ценность своего предложения.

Кураторский подход предполагает использование всех этих методик. Произведения Матисса и других художников XX века могут выглядеть радикально, дерзко и необычно в одном зале с ренессансными шедеврами. Они будут выделяться, ломать правила. Если же поместить того же Матисса в зал с витринами Дэмиена Хёрста или туда, где исполняет перформанс Марина Абрамович, и они будут выглядеть вполне традиционно: та же живопись, изображающая человеческие фигуры. Кураторы как раз и играют с подобными эффектами, противопоставляя произведения, формируя и разрушая наши предубеждения, ожидания. Цена и ценность — продукт фрейминга и якорения, так же и авангард — выражение определенного порядка. Искусство само по себе не *бывает* авангардным, точно так же, как ни одна минералка не *стоит* \$ 20: в обоих случаях на их свойства влияет контекст.

Денон, Боде, Хультен и другие кураторы не просто отбирали произведения для показа. Они развешивали их определенным образом, помогая понять и оценить искусство и провоцируя зрителя. Если нейробиология и поведенческая экономика уже хорошо известны на сегодняшний день, их связь с кураторской практикой обсуждается гораздо меньше. В своих работах Уонсинк и Ханс Ульрих Обрист применяют одни и те же методы. Мы просто не говорим, что супермаркеты занимаются кураторством, потому что это звучит смешно, но и в том, и в другом случаях именно определенная компоновка позволяет добиваться четко обозначенных целей. Арт-кураторство может изменить наше представление о том или ином аспекте визуальной культуры, а магазин может заставить нас купить больше консервированной фасоли. В обоих случаях результата добиваются посредством фрейминга.

Рамка оказывает столь мощное воздействие, потому что обычно мы ее не замечаем. Заходя в университетскую столовую, большинство студентов не задумывалось о том, как перед ними расставлены блюда. Они просто хотели есть и затаривались тем, что ближе или проще выбрать. Если мы не серьезные знатоки, мы вряд ли задумываемся о том, как развешана живопись на выставке — мы просто смотрим на нее. Так же и в магазине: мы не задумываемся, как нас направляют или как здесь работают все более и более изощренные маркетинговые технологии, основанные на научных открытиях.

Как это все работает, описано в исследовании, которое провели в Университете Ньюкасла³¹. Взяв случайную выборку студентов, ученые захотели посмотреть, что будет влиять на оплату ими чая или кофе через ящик честности. Студенты получали электронные письма с напоминанием, и на стену было прикреплено соответствующее объявление. Раз в две недели форму объявления меняли — это была либо картинка, символизирующая контроль, либо изображение глаз. В обоих случаях они были едва заметные, простые ксерокопии, на которые никто не обращал особого внимания. Тем не менее, когда на стене висели глаза, в ящик честности вносили денег в среднем в 2,76 раза больше, чем когда вместо глаз была картинка, символизирующая контроль. Авторы исследования пришли к выводу, что «изображения автоматически оказывали бессознательное воздействие на восприятие участников эксперимента, создавая ощущение, что за ними следят». Иными словами, даже если студенты не осознавали, что в помещении на стене висят глаза, постер, тем не менее, менял их поведение, превращая приватное поведение в публичное. Наш опыт обусловлен тщательно выстроенными рамками, наличие которых мы не осознаем, причем они могут быть где угодно — в магазине одежды, на круизном судне или в школьном учебнике. Чем глубже мы будем осознавать, как все это работает, тем лучше будем понимать наше взаимодействие с окружающим миром.

Упорядочение чего бы то ни было никогда не бывает *только* фоном. Наоборот, именно фон создает первый план. Способ

упорядочения меняет наше поведение, заставляет нас по-другому есть, тратить больше денег или воспринимать искусство иначе. В Массачусетском технологическом институте новый подход к организации исследований и разработок привел к революции в науке и технологиях.

Так же как отбор является очевидным противовесом огромному числу вариантов выбора, упорядочение, структурирование позволяет по максимуму использовать то, что у нас уже есть. Кураторы komponуют одно с другим, создают рамку и контекст через противопоставление. Благодаря результатам Долгого бума и вследствие некоторых глубинных свойств нашего сознания отбор и упорядочение стали способом воссоздания культуры, медиа и бизнеса в мире переизбытка XXI века.

Таким образом, компоновка и оформление — не только для флористов или музыкантов. Это один из мощнейших инструментов, которые есть в нашем распоряжении.

ИСКУССТВО УПОРЯДОЧИВАТЬ

На протяжении большей части человеческой истории записанной информации было очень мало. Пока в древней Месопотамии не изобрели письмо — прорывную технологию для фиксирования долгов. Растущая доступность знаний — одно из важнейших последствий Долгого бума, ключевой фактор перенасыщения, которое мы сегодня испытываем. За последние пятьсот лет практически ежегодно информация становилась все более распространенной и доступной. «Текстовое» насыщение началось, когда Гутенберг изобрел печатный станок, полностью обозначилось с появлением типографий и средств массовой информации в XX веке и достигло кульминационной точки с беспрецедентной «инфляцией» в цифровую эпоху, когда информация стала вездесущей благодаря массовому распространению технологий, в частности смартфонов.

Информационное перенасыщение — общепризнанный факт. Вопрос заключается не в том, существует ли оно на

самом деле (учитывая, что наш мозг за раз может обрабатывать примерно 60 бит, и объемы информации, которая теперь стала доступной — в 2011 году каждый американец потреблял эквивалент 175 газет в день³²), а скорее в том, как эффективнее в свете этого работать. Информация — это благо. Настоящая трудность — как сделать так, чтобы в эпоху перенасыщения она им и оставалась. Важную роль, конечно, будет играть отбор: выбрать нужную информацию, найти критически важный кусочек пазла, от которого зависят прибыли и убытки, победа и поражение, — все это имеет колоссальное значение. Но одного отбора мало. Значение имеет и упорядочение информации. Поскольку ее теперь слишком много, потребность в систематизации стала насущной.

Сегодня целая индустрия занимается презентацией, визуализацией и систематизацией данных. Новые способы воспринимать информацию создают для нас информационные дизайнеры. Специалисты по обработке данных превращают массивы данных в удобоваримые выводы. На систематизации и потреблении информации теперь можно заработать большие деньги. Однако вся эта индустрия уходит корнями гораздо глубже, чем мы можем предположить.

Шарль Жозеф Минар (1781–1870) из французского Дижона одним из первых в совершенстве овладел искусством визуализации данных. Минар, по профессии гражданский инженер, изменил способ восприятия информации, а следовательно, и понимания мира. На протяжении своей длительной карьеры он занимался строительством мостов и дамб и решил так же подойти к информации — как к потокам, которые можно изобразить. Его рисунок — *Carte figurative des pertes successives en hommes de l'Armée Française dans la campagne de Russie 1812–1813** (см. илл. 10) — современные информационные дизайнеры назвали лучшим статистическим графиком всех времен³³.

* Наглядная карта последовательных потерь Французской армии в живой силе во время Русской кампании 1812–1813 годов (*франц.*).

Минаровская карта показывает провальный наполеоновский поход на Россию в 1812 году. Великая армия двинулась на Москву, одна из крупнейших и успешнейших вооруженных сил из когда-либо созданных, — 442 тысячи человек, за плечами которых была вереница славных побед. Целые страны уже лежали у ног Наполеона, когда он обратил внимание на обширную империю на восточном фланге Европы. Русский поход должен был стать для него венцом славы. Но вмешалась история: русская зима, гигантские размеры страны, огромная русская армия и тактика выжженной земли привели к тому, что вторжение обернулось сокрушительным поражением.

На минаровском графике сразу виден размах наполеоновской катастрофы. Светлая полоса, становясь тоньше, показывает, как уменьшался численный состав армии при движении на восток. Черная полоса — это отступление из Москвы зимой. На простом двумерном графике, таким образом, отображается в общей сложности шесть количественных показателей: численный состав армии, пройденное расстояние и направление движения, температура воздуха, широта и долгота, а также населенные пункты и другие географические объекты по датам. К моменту взятия оставленных, еще дымившихся развалин Москвы численность наполеоновской армии сократилась до 100 тысяч солдат. Когда они покидали Россию, их было всего 10 тысяч. На одном из этапов отступления черная полоса внезапно уменьшается вдвое: это армия французов под русским натиском переправляется через Березину и теряет свыше 20 тысяч человек.

Трудно понять масштаб произошедшего с Великой армией. Во Франции многие были шокированы и долгие годы силились осознать историческую драму, постигшую эту якобы непобедимую силу. Потери и расстояния были огромны, а вся история разворачивалась долго. Информации было очень много, и всю ее за раз было не объять. Военные действия и тогда поражали сложностью — поражают и сейчас. Упорядочив данные и представив их графически — а речь идет именно об их оформ-

лении, — Минар показал катастрофу с необычайной ясностью. Таблицы с данными — это слишком сложно, а одна прекрасно исполненная картинка представила информацию просто идеально. Определенным образом упорядоченная информация меняет наше восприятие мира, формирует понимание, расширяет опыт, выявляет тенденции, которые мы иначе бы не заметили. Минар не был художником в традиционном смысле, он просто оформил данные.

То, что сделал Минар и другие пионеры инфографики XIX века, — сегодня обычное дело. В газетах такие диаграммы рисуют целыми отделами. Фирмы, занимающиеся обработкой информации, делают для корпоративных клиентов графики, анимацию и видео, которые призваны помочь им получить представление о самих себе, разложить сумбур современного бизнеса на удобоваримые порции. Я работал с художниками-аниматорами, которые специализируются на производстве внутренней коммуникации для крупных компаний. Эти транснациональные, многоуровневые структуры настолько сложны, что информацию о них необходимо осмысливать визуально для их же собственного руководства. Все, кто работал в крупных организациях, подтвердят, насколько громоздким бывает их внутреннее устройство. Чтобы визуализировать и систематизировать рабочие процессы, руководители проектов создают ленточные графики *Gantt* или пользуются системами вроде *Trello*. Головоломные проекты, в которых задействованы разные сотрудники, структуры и процессы, воплощаются, потому что четко визуально оформлены. Визуализация и организация данных — важнейшая составляющая нашей жизни: взять хоть десятичную систему Дьюи, хоть онтологии компьютерного программирования.

Если и есть олицетворение этого тренда, то этого *Google* — бизнес, построенный на обработке информации *par excellence*. Занимаясь сортировкой информации, *Google* предлагает отбор: мы дадим вам лучшие поисковые результаты из возможных, из бурного информационного потока мы извлечем точные ответы, которые вы сможете использовать. Легендарный гугловский ал-

горитм с сотнями переменных и постоянно меняющимися параметрами — это, прежде всего, самый значимый в мире механизм отбора. Но *Google* занимается не только отбором информации. Об этом говорит сам Эрик Шмидт в книге «Как работает *Google*», которую он написал в соавторстве с Джонатаном Розенбергом: по его словам, *Google* «курирует» интернет³⁴. Если кураторская работа предполагает создание выгоды посредством отбора и упорядочения чего-либо, то способы оформления информации, которые использует *Google*, должны быть огромной частью его предложения для пользователей.

Когда в 1998 году был основан *Google*, уже действовали популярные поисковики типа *AltaVista* и *Excite*, а *Google* был лишь стартапом, хоть и амбициозным. Но в битве поисковых систем он одержал победу, и произошло это по двум причинам. Во-первых, другие поисковики выдавали результат с помощью базового байесовского анализа: они анализировали лишь частоту поисковых запросов. *Google* обошел соперников благодаря своей системе *PageRank*, названной так по фамилии соучредителя компании Ларри Пейджа. Помимо интенсивности употребления слов, *Google* стал анализировать внешние ссылки, ведущие на какой-либо сайт, причем не только анализировал их по числу, но и ранжировал по важности. Ссылка с сайта, на который вели другие ссылки, намного более значима, чем ссылки с сайтов с небольшим числом внешних ссылок на них самих. Каждая внешняя ссылка рассматривалась как своеобразный голос, отданный за значимость контента той или иной страницы. Система *PageRank* сразу принесла успех. Хотя никакого «правильного» способа систематизировать интернет не существует, способ *Google* оказался уместным и умным. Благодаря *PageRank* *Google* с отбором информации попал в самую точку.

Во-вторых, *Google* поменял дизайн интерфейсов поисковых систем. У конкурентов страницы с поисковой строкой и результатами поиска были хаотично набиты информацией и новостями. Дизайн в стиле *GeoCities* для личного сайта, может,

и ничего, но для поисковика никак не подходил. В *Google* предпочли минимализм: поисковая строка, логотип и список ссылок. Число слов на главном экране строго контролируется. Такой дизайн удобнее для пользователей, потому что представляет тщательно отобранную информацию и ничего кроме. Когда *Google* только запустился, уведомление об авторских правах внизу страницы сделали более заметным, чтобы пользователь понимал: страница загрузилась. Люди настолько привыкли к страницам, забитым всякой всячиной, что не могли поверить в простоту главной страницы *Google*. Всего-навсего строка или часть поля для ссылки — проще, чем практически любой другой интерфейс. Оформлять запрошенную информацию эффективно и ясно всегда было приоритетной задачей дизайна.

И дело пошло. В мае 2012 года был, например, запущен *Knowledge Graph*. И, опять же, речь шла не просто об отборе, а об определенном упорядочении информации. Благодаря полному переосмыслению базовой концепции поиска появились специальные врезки, которые отделяют систему *Knowledge Graph* от основных результатов поиска. В них группируется информация, в том числе изображения, ссылки и текстовые фрагменты в жестко увязанной иерархии. Врезки выступают в роли поисковых страниц внутри основной. Один взгляд, и вы сразу видите большой объем информации. Если я ищу какой-то товар, то увижу ссылки, по которым смогу его купить, отзывы и информацию о сопутствующих или аналогичных товарах. Если я ищу информацию о человеке, то смогу прочитать его биографию, узнать дату рождения. Если я ищу компанию, то смогу посмотреть краткие сведения о ее делах и текущей рыночной капитализации. Вся система работает как некое введение, но которое дополняет основные результаты поиска и служит своеобразным порталом. Сама врезка отделена от результатов, в ней представлена информация в форме дайджеста.

Более того, на илл. 11 видно, как изменился *Google*. Зная, что Оксфорд — это город, система разделяет новости и более

About 412,000,000 results (0.59 seconds)

University of Oxford

www.ox.ac.uk - The University of Oxford is one of the leading universities in the world. Undergraduate admissions - Graduate admissions - Jobs and Vacancies at Oxford

Oxford

experienceoxfordshire.org - What to do in Oxfordshire? Be inspired by our Top 10 Things To Do in Oxford and Oxfordshire - from walking tours, cycling tours to gardens, there is something ...

Oxford - Wikipedia, the free encyclopedia

<https://en.wikipedia.org/wiki/Oxford> - From top left to bottom right: Oxford skyline panorama from St Mary's Church; Radcliffe Camera; High Street from above looking east; University College; High ... University of Oxford - Oxford (disambiguation) - Oxfordshire - Radcliffe Camera

Discover Oxford and Oxfordshire - Experience Oxfordshire

www.visitoxfordandoxfordshire.com - Experience Oxfordshire is the Visitor Information Service for Oxford and Oxfordshire. We're full of ideas and advice on how to get the most from your visit to the ...

Welcome to Oxford City

www.oxfordcity.co.uk - Guide to Oxford city, everything from what's on diary, maps, accommodation, shopping, local weather, what to do and what to see.

Oxford City Guide

www.oxfordcityguide.com/ox2/index.php - **Oxford City Guide** is a comprehensive guide to Oxford, England for both tourists and residents. On our site you will find what's on in Oxford, including an events ...

In the news

Sport - Oxford United 1-2 Bristol Rovers
 BBC Sport - 18 hours ago
 Attempt missed. Callum O'Dowda (Oxford United) left footed shot from the left side of the box ...

Manchester United transfer news: Reece Oxford scouted - report
 Metro - 35 mins ago
 Paper Talk: Liverpool eye striker; Oxford in demand - TEAMtalk | Latest Football News, Results and Fixtures
 Teamtalk.com - 1 hour ago

More news for oxford

Images for oxford

Report images



More images for oxford

Oxford City Council

<https://www.oxford.gov.uk> - Providing information on Tourism, Local Council, Leisure, Transport, Education and Services in the Oxford Area.

Oxford University Press - homepage

global.oup.com - OUP is the largest university press in the world and publishes in all academic fields, from multiple offices around the world. This site offers links to all OUP offices ...

Searches related to oxford

- [oxford england points of interest](#)
- [oxford shopping](#)
- [oxford uk points of interest](#)
- [oxford motorcycle](#)
- [things to do in oxford](#)
- [reece oxford](#)
- [oxford tripadvisor](#)
- [oxford courses](#)



Oxford

City in England
 Oxford, in central southern England, revolves around its prestigious university, established in the 12th century. The architecture of the 50-plus university colleges around the city's medieval center led poet Matthew Arnold to nickname it the "City of Dreaming Spires". University College and Magdalen College are off the High Street, which runs from Carfax Tower (with city views), past the Covered Market to the riverside Botanic Garden.

Area: 45.59 km²
 Weather: 4°C, Wind SE at 7 mph (11 km/h), 89% Humidity
 Population: 150,200 (2011)
 Local time: Monday 08:50
 Area code: 1,865

Points of interest

View 15+ more



Colleges and Universities

View 10+ more



Events and overview

Feedback

Илл. 11. Страница Google с результатами поиска по запросу «Oxford»; начало 2015 года

длинные статьи (соответственно на разделы «В новостях» и «Подробные статьи»). Они представлены на странице с результатами поиска (*SERP*) и сразу показывают все разнообразие доступной информации, разбивая ее по релевантности, а внутри разделов — по новизне. В целом видно, что *Google* постоянно совершенствует структуру своих страниц. Уникальное торговое предложение *Google* — это отбор. То, как этот отбор потом компоуется на экране, — тайный источник успеха *Google* и причина, по которой компания инвестирует в новые программы и дизайнерские концепты вроде *Knowledge Graph*. Вся эта информация есть в системе, но ее упорядочение делает ее полезной вдвойне. Благодаря дизайну своих интерфейсов *Google* попал в точку и с оформлением данных.

Как говорит сам Шмидт, *PageRank* и четкий дизайн призваны «курировать» интернет. То, что сделал Минар для осмысления русской кампании Наполеона, *Google* делает на макроуровне для интернета. В обоих случаях огромные объемы информации компоуются определенным образом для облегчения понимания. Подобно супермаркетам, владельцы которых поняли, что отбор и оформление товаров — ключ к успеху на сверхконкурентных рынках, в *Google* пришли к выводу, что эти две составляющих будут решающими преимуществами в цифровую эпоху.

Отбор — это отсеечение лишнего. Оформление чего бы то ни было предполагают менее заметный сдвиг, благодаря которому вы на полную катушку используете то, что у вас есть. Большинство художественных галерей, если мы не в Катаре, не могут просто взять и купить любую картину, чтобы заполнить пробел в своей коллекции. Им приходится обходиться теми произведениями, которые уже есть. Для этого картины, например, можно развесить в определенном порядке. В цифровом мире, где нас не ограничивают неудобные «элементарные единицы», мы можем пойти дальше. Методы разрозненной систематизации (*miscellaneous organization* — термин Дэвида Уайнбергера), например тегирование, позволяют продуктивно комбинировать

вещи практически бесконечно — в отличие от картин в галерее, которые за раз можно упорядочить только одним определенным образом. Мы можем систематизировать и каталогизировать вещи разными способами одновременно. Охват и сила систематизации, соответственно, увеличиваются.

Настоящая выгода, как это часто бывает, тут неявная — она уже существует, просто ждет, когда ее раскроют. Чтобы что-то упорядочить, необходим сдвиг восприятия, который поможет понять скрытые рамки, структурирующие наш мир, перейти от частного к общему, научиться замечать и создавать определенные паттерны.

Оптимального способа систематизации чего бы то ни было не существует. Что работает для *Google*, не сработало бы для *Walmart*, Минара или Музея современного искусства *MoMA*. Сложность кураторского подхода в необходимости не только сформировать экспертные знания и навыки, чтобы уметь правильно выбрать, но и понять, как потом это правильно упорядочить для решения стоящей перед тобой задачи. Готовых рецептов нет. Кураторский подход требует больших усилий. Вовсе не кто угодно в любой сфере сможет грамотно применить его. И супермаркеты, и *Google* платят аналитическим группам, которые следят, чтобы система строилась на здравых основаниях и производила нужный результат.

Результаты поиска — плод решений в сфере дизайна систем. Отбирай информацию, которая нужна пользователю, и четко компонуй ее. Иными словами, курируй информацию. А где же выгода? — спросите вы. В 2015 году рыночная капитализация *Alphabet* — головной компании *Google* — составляла более \$ 525 миллиардов, про выгоду финансовую и иную, принесенную его бесплатными сервисами, можно и не говорить.

Вот небольшой пример того, как все меняется благодаря оформлению данных. Пример классический, взят из сферы изучения пользовательского опыта при взаимодействии с теми или иными интерфейсами (*UX*). Специалист по *UX* Джаред Спул

делал работу для одного из своих клиентов — интернет-магазина, который начал буксовать³⁵. Изучив проблему и понаблюдав в своей лаборатории, как пользователи взаимодействуют с сайтом, Спул решил, что нашел решение.

Вся система была завязана на веб-форму. В нем было два поля — для электронного адреса и для пароля — и две кнопки — «Вход» и «Регистрация». Была также ссылка на функцию восстановления пароля. Все вполне стандартно.

Пользователи заходили на сайт и делали покупки, как обычно — наполняя корзину товарами. Выбрав нужные товары, они нажимали на кнопку «Оплата», и тут на экране появлялась эта веб-форма. В теории она должна была быть полезной. Создав аккаунт, можно было упростить себе процесс покупок в будущем. Для тех, кто пришел впервые, это было маленькое неудобство, которое потом должно было облегчить жизнь. Вроде отличная идея, да и в то время это была стандартная процедура.

Проведенный Спулом анализ, тем не менее, показал, что форма эта создавала большие трудности. Некоторые покупатели не могли вспомнить, в первый раз они пришли на этот сайт или нет, другие набирали неправильный пароль и, раздосадованные, уходили. Почти все относились к регистрации как к ненужной обязательке. Некоторые покупатели не хотели оставлять свои персональные данные. Более того, анализ, проведенный Спулом, показал, что 45 % покупателей были зарегистрированы во многих других местах, у некоторых было до десяти разных аккаунтов. Из тех, кто запрашивал восстановление пароля, 75 % до покупки не доходили.

Решение было простое: кнопку «Регистрация» убрали. Вместо нее появилась кнопка «Продолжить» с сообщением «Чтобы делать покупки на нашем сайте, аккаунт создавать не нужно. Чтобы перейти к оплате, просто нажмите кнопку „Продолжить“». Чтобы в будущем делать покупки еще быстрее, вы можете создать аккаунт в процесс оплаты». Продажи сразу подскочили на 45 %. В первую неделю это дало \$ 6 миллионов дополнительной

выручки. За первый год компания заработала дополнительные \$ 300 миллионов. Для этого понадобилось лишь немного переорганизовать процесс. Кнопка «Продолжить», одно небольшое изменение в интерфейсе одного сайта, принесла \$ 300 миллионов.

Способы оформления функций сайта, товаров в магазине, веб-форм, экспонатов на выставке, веб-страниц, информации, еды на тарелке имеют огромное значение и укоренены на самом глубоком уровне. Если выразаться словами теоретика информации Сезара Идальго, «наш мир отличается от мира древних гоминид тем, как в нем организованы элементарные единицы»³⁶. Или взять бесчисленные формы, которые получаются при рекомбинировании нитей ДНК. Как следует оформить, или организовать, — вполне соответствует духу глагола *curare* — ведь это значит сделать лучшее из того, что имеешь.

Кураторство — лучший зонтичный термин, который у нас есть для обозначения отбора с последующей систематизацией. Неудивительно, что искусство оформления стало профессиональной дисциплиной в музеях и галереях, где коллекции необходимо было упорядочивать в соответствии со сложными схемами. Но теперь этот навык нужен везде. У нас столько всего, что приходится не только отбирать нужное, но и все эффективней его систематизировать.

Отбор и систематизация — два основных принципа кураторства. Они получили распространение во многих сферах деятельности человека, способов и вариантов их применения — миллионы. И все же это только начало.

6

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КУРАТОРСТВА

Кураторскую работу не так-то просто разглядеть, потому что границы ее расплывчаты и постоянно смещаются. Никогда

до конца не ясно, что кураторство, а что нет, какой материал курирован, а какой нет. Может, это просто куча всего впере­мешку, а может — дотошно систематизировано. Посередине серая зона, где не так легко выделить элементы, ставшие объ­ектом кураторской работы, и найти ее практическую пользу. Это одна из причин, по которой от кураторства как от подхода легко отмахнуться: слишком размыто, слишком туманно для организаций, которым нужны быстрые и осязаемые результаты.

Но в этом также кроется и сила.

Взяв за основные принципы отбор и организацию, мы получим легко определяемую базу для кураторской деятельности. Вокруг нее возникает нечеткая, но мощная полутеневая область, где действуют составляющие кураторского подхода, как я их на­зываю. Это и целые отдельные принципы, и побочные эффекты, и влияние их может быть огромным, если правильно понять и посмотреть на них в более широком контексте кураторской работы в ситуации перенасыщения. Они проникают в такие области и затрагивают такие проблемы, которые обычно счи­таются далекими от кураторской деятельности. Они добавляют ценность, причем в самых разных обстоятельствах — хоть при выборе пенсионного фонда, хоть при организации домашнего пространства. Составляющие кураторского подхода можно найти в зонах пересечения с другими методами, стратегиями и дис­циплинами — от проектирования товаров до редактирования текстов, от классификации биологических видов до старого доброго литературного творчества. Здесь нет четких раздели­тельных линий, но именно такое хамелеонское качество делает кураторскую работу столь полезной.

Составляющие кураторского подхода — это его благо­приятные внешние последствия. Они же — принципы, которые применяются в кураторстве. Сказать, что мы должны отбирать и оформлять, — это одно, совсем другое — сказать, *как и почему* мы должны отбирать и оформлять. Составляющие кураторского подхода — это результаты, которых мы хотим добиться, цели

кураторства, но заодно и мотивация, путь и переход в другие сферы. И то, почему мы выбираем, и что происходит, когда мы это делаем.

Список, конечно, далеко не полный. В некоторой степени каждый, кто занимается кураторской работой, будет искать и находить собственный набор факторов, ее составляющих. Ниже приведу несколько примеров и расскажу, почему они важны как никогда.

СОКРАЩЕНИЕ И УТОЧНЕНИЕ

В собрании Британского музея, как вы помните, насчитывается около восьми миллионов предметов, из которых одновременно бывают выставлены не более 80 тысяч. Ясно, что невозможно обозреть все восемь миллионов вещей, даже если посвятить этому всю жизнь. Средний посетитель даже и 80 тысяч по достоинству оценить не сможет. Вы приехали в Лондон на выходные, и если вы потратите на каждый из этих экспонатов только 10 секунд, на все про все вам понадобится 222 часа. Тут даже музейным завсегдадаям сил не хватит. Так что отбора, в результате которого остается 80 тысяч предметов, недостаточно. На самом деле средний посетитель музея скорее всего решит серьезно ознакомиться за один визит примерно с восьмьюдесятью экспонатами. Но он не захочет посмотреть просто любые восемьдесят: чаще всего люди жаждут увидеть все самые лучшие, самые важные, самые знаменитые, самые поучительные и красивые восемьдесят предметов из коллекции (хотя все равно трудно решить, какие именно и почему должны таковыми считаться).

В этом и заключается ключевой принцип и результат отбора. Выбирая, вы сокращаете, отсекаете все лишнее, исключаете, говорите «нет». Но не бесцельно. Отсекая лишнее, вы совершенствуете то, что остается. Кураторский отбор никогда не сокращает просто так — он очищает.

Все много раз слышали эту мантру: лучше меньше, да лучше. В книгах и статьях по бизнесу, на конференциях и симпозиумах

нам рассказывают, что жизненно важный принцип современного мира заключается в том, чтобы производить меньше. Согласен. Но меньше — не всегда автоматически значит лучше. Только с помощью кураторского подхода, который предполагает совершенствование через отбор, можно добиться, чтобы стало по-настоящему лучше. Нет смысла призывать мир производить меньше, если это «меньше» не будет обдуманно. Нет смысла снижать количество, не очищая оставшееся. Поскольку кураторский подход строится на экспертном отборе с четкими целями, он помогает обеспечивать, чтобы сокращение и конкретизация происходили синхронно.

Меньше не становится лучше просто так. Кураторство *делает* меньше, да лучше.

Кураторы в Британском музее благодаря своим экспертным знаниям и навыкам могут сказать: если вы собираетесь посмотреть всего восемьдесят или даже восемь экспонатов, то посмотрите эти; их вы точно больше нигде не увидите, они приведут вас в восторг и поразят воображение. Бог с ними, с обычными глиняными черепками, которые можно увидеть по всей Европе, лучше посмотрите на статую с острова Пасхи или шахматы с острова Льюис. Кураторы не просто делают отбор, чтобы как-то систематизировать коллекцию. Их работа — многотрудная «возгонка», тщательная фильтрация, которая создает впечатление для посетителей.

По этим принципам сегодня работают не только музейные кураторы. Команды спецов, разрабатывавших флип-камеру или айфон, потратили многие месяцы, чтобы убрать лишние кнопки. В рамках этой задачи им нужно было ответить на простой вопрос: сколько кнопок можно разместить на устройстве? Чем меньше кнопок, тем оно удобнее. Но ведь разработчики не просто избавлялись от кнопок. И флип-камера, и айфон кардинально изменили пользовательский опыт в категории товаров, в интерфейсах которых всегда было непросто разобраться, что отпугивало многих потенциальных покупателей. Лишнее отсекалось для того, чтобы создать рынок.

Кураторский подход вписывается в более широкий экономический алгоритм сокращения и усовершенствования. За последние несколько десятилетий мы начали ценить то, чего нет, и строить на этом бизнес. В Калифорнии, например, рынок энергетики был реорганизован таким образом, чтобы учитывать неиспользуемую энергию — «негаватты» — в качестве стимула. Негаватты начинают накапливаться после того, как в домах, например, устанавливаются энергосберегающие лампы. Большинство энергетических компаний генерируют прибыль благодаря увеличению энергопотребления и, таким образом, поощряют более активное энергопотребление. Негаватты опрокидывают стандартное уравнение и служат для вознаграждения компаний, которые энергию экономят. Благодаря этому изящному решению и потребители, и энергокомпании — причем уже не только в Калифорнии, но и в Техасе, Коннектикуте и Джорджии — получают вознаграждение за экономность. Чтобы повысить эффективность энергопотребления, за единицу измерения была принята категория, которая как бы не существует. Владельцы люксовых брендов еще ярче осознали, насколько их ценность зиждется на эксклюзивности. Обеспечение максимальной выручки — это непреходящий соблазн. Продавай больше сумок и обуви, зарабатывай больше денег. Но если с такой моделью чуть переборщить, она станет деструктивной. Бренды в один момент могут потерять свою эксклюзивность и стать вездесущими, а желание обладать ими мгновенно пропадет. Каждый произведенный товар укрепляет имидж элитарного бренда и этим ценен. Поэтому, например, компания *Ferrari* активно сбавляет обороты. Ее президент Лука ди Монтеземоло объявил в 2013 году, что компания сокращает производство с 7318 единиц до менее чем 7 тысяч, то есть поступил, по сравнению с любым другим топ-менеджером из автомобилестроительной отрасли, с точностью до наоборот. Он четко объяснил журналистам свои доводы: «Эксклюзивность *Ferrari* — фундамент ценности нашей продукции. Мы продаем

мечту, а не что-то обыденное»¹. Получается, что в основе этой мечты — машины, которых нет и никогда не будет.

Один из моих любимых примеров, иллюстрирующих этот принцип — таблетки для посудомоечных машин. Когда-то мы покупали большие картонные упаковки порошка. Потом разработчики придумали хитрый трюк: они стали фасовать порошок в небольшие таблетки, состоящие из двух слоев разного цвета, каждый из которых выполнял свою задачу. Еще поразмыслив, они нахлобучили на таблетку красный шарик. В сухом остатке: объем продаваемой продукции существенно снизился, а денег она начала приносить намного больше. При этом продукт стал стоить дороже, то есть снижение объемов имело смысл даже в случае с таким прикладным и обыденным делом, как мытье посуды.

Кураторский подход — часть такой экономики сокращения объемов. Когда вы что-нибудь совершенствуете, отсекая лишнее, — это в некотором смысле и есть кураторство. Независимо от мотивации — стремления обеспечить устойчивое развитие, эксклюзивность предложения, повышение эффективности или качества, — сокращение и конкретизация стали неотъемлемой чертой современного бизнеса, которую невозможно игнорировать.

Как издатель я наблюдаю выгоду от сокращения и уточнения каждый день. Мы называем этот процесс редактурой. В издательства присылают бесчисленное количество книг с невероятным потенциалом, но они могут оказаться напыщенными, или затянутыми, или слишком претенциозными, или набитыми ненужными отступлениями. Выгода от редактуры — в том, что редактор выбрасывает из книги. Переписывать заново или даже серьезно переделывать их обычно не надо, надо лишь сократить и оставить все хорошее. Сами авторы почти никогда не могут объективно оценить, что нужно сделать с их книжкой. И тогда в дело вступают редакторы. Более того, редактору требуется время, чтобы отточить навык, редактор должен погрузиться в текст целиком, прочитать его несколько раз, продумать, должен уметь разобраться и в общей структуре, и в тонкой синтаксической механике.

Издательская индустрия сегодня столкнулась с громадным вызовом, который бросили ей самиздат и интернет. Без издателей теперь можно обойтись вообще, если воспользоваться, например, *Kindle Direct Publishing* от *Amazon*. Но хотя они и не контролируют отныне доступ на рынок, у издателей спрятан один важный козырь в рукаве: опытные редакторы-эксперты. На сегодняшний день никто не может воспроизвести этот навык. Доверенные редакторы как никто умеют «убить» все ваши «любимые» обороты*. Они знают, какие сокращения улучшат книгу, а какие — ухудшат. Если издатель создает кураторское высказывание, отбирая свой портфель, то редактура — это такое «микрокураторство»: выбрать пассажи, которые стоит убрать, очистить и упорядочить оставшийся материал, чтобы эффект был максимальным. Редактуру можно, наверное, назвать двоюродной сестрой кураторства, которая часто заходит поболтать.

Редактирование — само по себе целая индустрия. Помимо фрилансеров и профессиональных редакторских бюро, теперь существует совершенно новый вид компаний вроде *GetAbstract* или *Blinkist*, которые сокращают книги (и другие материалы), сводя их до самой сути. В *Blinkist* перерабатывают книги так, чтобы их чтение занимало пятнадцать минут. Взять, например, «Капитал в XXI веке» Томаса Пикетти: по данным *Amazon*, этот важнейший труд по экономике — рекордсмен по числу людей, которые не смогли дочитать его до конца. Несмотря на то что книга Пикетти изменила представления о неравенстве и богатстве, согласно этим данным, большинство читателей останавливаются на 26-й странице из 700². Только 2,4 % добираются до конца. Команда специально обученных читателей, работающих в компании *Blinkist*, делает из 700-страничной книги короткую выжимку основных идей, которую можно прочесть за 15 минут. Не слишком честное чтение, но такая возможность совершенно неопределима для вечно куда-то спешащих читателей *Blinkist*.

* По выражению Уильяма Фолкнера, «In writing, you must kill your darlings». — *Примеч. ред.*

Компания производит в год сотни конспектов книг, которые «упаковывает» и предлагает в виде подписки в интернете и мобильном приложении. В *Blinkist* утверждают, что с момента запуска пользователи скачали миллионы конспектов, и компания строит амбициозные планы на будущее. Издатели книжек-конспектов вроде *CliffsNotes* освоили эту модель еще раньше.

Помимо книжной отрасли, развиваются и новые, «промышленные» формы редакторской деятельности. В пригороде филиппинской столицы Манилы в неприметных офисах сидят тысячи сотрудников, которые часами просматривают страшные изображения. Они видят всю самую жуть, что производит человечество, и это не просто чуток порнографии, а по-настоящему кошмарные фотоснимки жесточайшего насилия и убийств, причем непонятно — реальные или фейковые. Они проверяют контент на предмет расистских, провокационных и оскорбительных высказываний, работая сверхурочно за нерегулярную и мизерную, по западным меркам, зарплату — \$ 300–500 в месяц. Эти люди — редакторы. Их наниматели, если верить журналу *Wired*, — крупнейшие социальные сети, в том числе *Facebook*, *YouTube*, *Twitter* и *Instagram*, а задача — следить за тем, чтобы загружаемый контент соответствовал правилам³.

Просматривая одну за другой фотографии, которые валяются к ним в режиме реального времени, говорящие по-английски офисные сотрудники с западными представлениями о прекрасном выявляют и удаляют изображения, которые сочтут неприемлемыми. Отметить как оскорбительное пользователи по всему миру могут что угодно — и случайную обнаженку, и публичные казни, и снафф-видео. Результаты передают филиппинским сверхурочникам — «модераторам контента», которые должны решить, что нарушает правила, а что нет. Бывают спорные ситуации. Но чаще наоборот — очевидно за гранью добра и зла. Остудяющая работа идет непрерывно. Нужно анализировать контекст и мотивы, которые характеризуют разные маргинальные случаи, чтобы понять, вписываются они

в правила или нет. *Facebook*, например, вызвал скандал, когда стал удалять изображения кормящих матерей (в соответствии со знаменитым «запретом на соски»). Для социальных сетей эта система контроля принципиально важна, несмотря на колоссальные затраты, обусловленные объемом материала, — даже при низкой зарплате сотрудников. Сайты определяет не только то, что там публикуют, но и то, что вырезается. Родители должны быть уверены, что дети не увидят страшные или непристойные картинки в *Facebook*, в противном случае соцсеть утратит доверие, детей отлучат от сайта и пострадает пользовательская база. Отсечение лишнего, сокращение и очищение так же важны для *YouTube*, как и для книгоиздателей. Западные компании отдают на аутсорс разные малоприятные задачи — утилизацию мусора или массовое производство одежды, — и точно так же они поступают в отношении этой рутинной, поставленной на поток редактуры. Офисы, расположенные в тропических бизнес-парках, где занимаются подобной работой, мало похожи на уставленный книгами кабинет редактора, но их «продукт» удивительным образом схож. Лихие, стремительно растущие бизнесы типа *Instagram* обычно противопоставляются законевшим «старым медиа», в частности издательствам, но и те, и другие по-прежнему должны заниматься и кураторской, и редакторской работой. В обоих случаях ценность возникает при отсечении лишнего.

Людам нравится, когда над отбором, который представлен на их суд, кто-то поработал, когда миллионы предметов сначала утрясли до нескольких десятков, а потом эти десятки свели в одну-единственную выборку. Еще людям нравится, что на эту выборку были потрачены усилия и знания. Более того, это не просто приятный побочный эффект, а важнейшее конкурентное преимущество — для тех, кто делает отбор правильно. Отобрать и упорядочить значит также сократить и конкретизировать. Но нет смысла просто что-то отсекаать, если не остается только лучшее. Это происходит благодаря кураторскому подходу.

УПРОЩЕНИЕ

Долгий бум и развитие цивилизации можно описать с точки зрения увеличения структурной сложности. Структурная сложность — хороший показатель развития. Чтобы возникало что-то большое и новое, необходимой предпосылкой часто оказывается именно структурная сложность. Невозможно ездить на автомобилях, разогревать завтрак в микроволновке, отдыхать на Мальдивах, строить атомные подводные лодки или заниматься современным искусством без большой порции структурной сложности в качестве гарнира. Пока структурная сложность дает нам то, что нужно, она необходима и полезна.

В последние десятилетия, однако, мы начали осознавать не только преимущества сложности, но и связанные с ней издержки. Стало понятно, как она приводит к перенасыщению. Согласно теории сложности, чрезмерная сложность не только накладна, но и потенциально катастрофична. Вспомним майя, которых изучал один из основоположников теории сложности антрополог Джозеф Тэйнтер.

Классические майя Южных низменностей — одна из прославленных, но рухнувших цивилизаций прошлого. Оставшиеся от них монументы и города до сих пор возвышаются в джунглях полуострова Юкатан и Петенского бассейна на севере Гватемалы. К другим таким цивилизациям можно отнести Древнюю Месопотамию, минойцев, хеттов, царство Чжоу в Китае и, конечно, римлян.

Начав с небольших поселений, майя со временем стали создавать более крупные формации, города-государства и региональные державы. Почти тысячу лет вплоть до 800 года н. э. численность майя увеличивалась, города разрастались, строились великолепные храмы и дворцы.

Рос и уровень знаний — сельское хозяйство, искусства и ремесла усиливались и усложнялись. Это вело к росту численности населения, которому, в свою очередь, требовалось еще более сильное сельское хозяйство. Есть свидетельства, что

Южные низменности были одним из самых густонаселенных регионов доиндустриального мира⁴. Майя создали астрономию и естественные науки, разработали передовое логографическое письмо — на сегодняшний день единственное мезоамериканское письмо, которое удалось дешифровать (совсем, кстати, недавно — в 1970–1980-х годах). Пышные церемонии проводились в соответствии с изощренным календарем. Строились величественные пирамиды, каналы, возделывались насыпные поля и террасы, воздвигались фортификационные сооружения и водохранилища. Археологические находки свидетельствуют, что майя со временем становились все более иерархичным обществом, в котором основным двигателем был статус: правящие элиты и жрецы опирались на бюрократию и ремесленников. Внутри каждого класса было множество подгрупп. Возникла многоуровневая городская сеть, в которой вокруг административных центров на равных расстояниях друг от друга строились кластеры поселений второго уровня.

И, тем не менее, за короткое время — Тейнтер говорит, с «шокирующей» быстротечностью — цивилизация майя распалась. За 75 лет численность населения сократилась с трех миллионов до 450 тысяч. В одном крупном городе Тикаль число жителей упало на 90 % или даже больше. Письменность и календарь были утрачены. Строительство новых храмов резко прекратилось. Что же произошло?

У майя оказалось недостаточно ресурсов, и они не выдержали структурную сложность, которую сами же создали. Поддержание жизнеспособности сложно устроенных обществ требует вложений. Высокая плотность населения и интенсивное сельское хозяйство, все эти дорогостоящие церемонии, бюрократия, строительство высасывали скудные ресурсы, ничего не давая взамен. Если такой расход нечем поддержать, общество становится уязвимым перед лицом внешних ударов — нашествий, болезней или стихийных бедствий:

«Сложно устроенные общества дороже содержать, чем более простые, первые требуют более высокого уровня поддержки

на душу населения. По мере усложнения обществ между людьми возникает больше связей, для регулирования этих связей создаются дополнительные иерархические структуры контроля, обрабатывается больше информации, ее потоки централизуются, возникает дополнительная потребность в специалистах, которые напрямую не вовлечены в производство ресурсов, и так далее. Вся эта сложность зависит от ресурсного потока»⁵.

Ключевой фактор, приведший к коллапсу — «вложения в социально-политическую сложность как в способ решения трудностей часто достигают точки, когда предельная отдача начинает уменьшаться»⁶. Это к вопросу об обработке информации в большинстве обществ: чем больше информации, тем меньше предельной отдачи от ее обработки и использования, потому что и то, и другое затратно и еще больше все усложняет, и так далее по нарастающей.

Наступает миг, когда издержки от структурной сложности перевешивают выгоды, и именно это произошло у майя. Из-за тропических лесов, окружавших их, любое падение производительности было очень сложно смягчить; там шла жесточайшая конкурентная борьба за ресурсы. В результате возник порочный круг «производительность — конкуренция — сложность», в котором каждый элемент требовал расширения, чтобы поддерживать минимальное равновесие. Памятники и регулярная армия — признаки битв за престиж и доминирование, сдерживания воинственных соседей, привлечения союзников и контроля над обслуживающим персоналом. Строительство и усложнение культуры не приносили достатка людям, а наоборот требовали колоссальных расходов. Ни людей, ни ресурсов не хватало на поддержание социальной структуры, изначально как раз и сформировавшейся для контроля над этими ресурсами. Войны и стихийные бедствия, с которыми в принципе общество могло бы легко справиться, стали катастрофическими. Запоздалые вложения на неблагоприятный исход никак не повлияли.

Теория сложности — раздел науки и обществознания, который пытается понять влияние структурной сложности на ту или иную систему или ситуацию. Все мы взаимодействуем со сложными системами в нашем ежедневном общении с окружающим миром, и неважно, о чем конкретно может идти речь — о погоде или финансовых рынках. На Долгий бум и проблему перенасыщения можно посмотреть именно в этом свете.

Тут сразу два вопроса. Разве это сейчас вообще актуально? И извините, но какое отношение майя имеют к кураторству? Связь одного с другим легко увидеть на примере финансового обвала и мирового экономического кризиса 2008 года.

Если мы считали, что проблемы, связанные со структурной сложностью, преодолены, финансовый обвал стал тревожным звоночком, показавшим, что это не совсем так. В годы, предшествовавшие кризису, глобальная финансовая система расширялась и приносила огромные доходы тем, кто находился в эпицентре — на торговых площадках Лондона и Нью-Йорка. Важным элементом этой системы был активно развивавшийся рынок кредитных деривативов — финансовых инструментов, не связанных напрямую с основной экономической деятельностью. Даже в самых безобидных обстоятельствах мировая экономика чрезвычайно запутана и по уровню сложности намного превосходит моделирующую способность любого компьютера. Один только диапазон возможных исходных и причинных факторов на любом отдельно взятом этапе включает в себя сумму более-менее всех вероятностей на земле. Деривативы все это только усложнили. Появились они в виде целого вороха аббревиатур: облигации, обеспеченные долговыми обязательствами (ООДО или *CDO*), облигации с ипотечным покрытием (ОИП или *MBS*), кредитные дефолтные свопы (КДС или *CDS*), в Китае — «продукты для управления состоянием» (*WMP*). Долги возвращались в оборот, перепакывались, «секьюритизировались» для выпуска деривативов, которые, в свою очередь, делали финансовую систему еще более непрозрачной и сложной. Несмотря на крах, это

по-прежнему гигантская индустрия — общая стоимость деривативов, находящихся сейчас в обращении, составляет \$ 650 триллионов, что в 9 раз больше общемирового ВВП⁷.

Как когда-то у майя, структурная сложность и непрозрачность привели к тому, что в один прекрасный момент система не смогла выдержать очередной удар. Такие удары — например, падение спроса на недвижимость в южных штатах США, а именно это изначально спровоцировало кризис 2008 года, — и так-то не сахар, но в данном случае они стали катастрофой. Система оказалась чересчур сложной, и ни «финансовые инженеры», ни доктора экономических наук не смогли их предсказать или справиться с ними. Как и у майя, сложная надстройка шаталась на базисе, который не мог ее поддерживать. Сложность, приносявшая непомерные доходы банкирам и менеджерам хедж-фондов, привела к краху. Из-за плохо регулируемой системы, непрозрачности финансовых инструментов и офшорного теневого банкинга финансовая инфекция перекинулась на реальную экономику — туда, где люди работают за зарплату и платят налоги. В итоге структурная сложность и чрезмерные долги сделали, например, с компанией *Lehman Brothers* то же, что когда-то с майя. Какими бы умными мы себя ни считали, мы еще не справляемся со сложностью. Скорее наоборот.

А ведь альтернатива была. Из всех стран Большой семерки только Канаде не пришлось спасать свой финансовый сектор. Как сказал один оттавский чиновник в интервью газете *Financial Times*, канадские банкиры «скучные, но в хорошем смысле»⁸ (и не хихикайте, пожалуйста). Банкиры с торонтской Бэй-Стрит работали по давно отработанным моделям: они занимались строгим управлением рисками, а не структурными усложнениями. Сравните Уолл-Стрит и банки лондонского Сити с *Toronto Dominion* — крупнейшим по уровню рыночной капитализации канадским банком. Многие из его англо-американских «коллег» обанкротились, но *TD* буря обошла стороной. Британскому Королевскому банку Шотландии потребовалась беспрецедентная

помощь правительства, Королевский банк Канады продолжал работать как ни в чем не бывало.

Прямолинейный директор *TD* Эд Кларк, публично заявлявший, что банковские начальники зарабатывают слишком много, ввел правило продаж финансовых продуктов: сначала ответь на вопрос, а теще бы ты своей его продал?

Правило тещи уходит корнями в совсем другую эпоху, но именно благодаря ему банк сохранил устойчивость. Всякие сомнительные хитрости или трудные для понимания трюки отменялись. В отличие от американских банков, деятельность канадских жестко регулировалась. Действовали строгие требования к достаточности капитала (7 % капитала первого порядка в виде обыкновенных акций) и доле заемных средств (1 к 20, тогда как у *Bear Stearns* и *Morgan Stanley* этот показатель превышал 1 к 30). Это означало, что канадские банки не могли себе позволить тактику игры в казино, как в других финансовых центрах. Более того, хорошо регулировался и ипотечный рынок. Канадская ипотека не была столь же секьюритизированной, как в Америке: в 2007 году только 27 % канадских ипотечных кредитов были секьюритизированы, тогда как в США таковых было 67 %. В системе было меньше структурных усложнений.

В целом получалось, что канадские банки были вынуждены работать в соответствии с более простыми и, следовательно, более надежными бизнес-моделями. Им приходилось тщательнее выбирать направления развития. Более того, сама среда регулирования была прозрачна и доступна пониманию тех, кто занимался финансовой деятельностью. Очевидно, что решение головоломки, связанной со структурной сложностью, — одна из важнейших задач, которая перед нами сегодня стоит, но здесь-то при чем кураторский подход?

Во-первых, начистоту. Кураторский подход сам по себе не спасет мир от рисков структурной сложности. Честно говоря, чтобы преодолеть сложность, потребуется намного больше. Суть не в том, что кураторский подход, примени его майя,

спас бы их. Вряд ли. Суть в том, что нам нужны самые разные способы регулирования структурной сложности, и кураторский подход — одно из орудий в арсенале простоты, один ингредиент противоядия от сложности. Чем выше уровень структурной сложности, с которой мы сталкиваемся, тем важнее становится упрощать. Кураторский подход позволяет облегчить нагруженную систему, сохранив ее главные образующие элементы. В этом и заключается уравнивающая эффект — сохранить все самое важное и ценное в усложненной структуре, но отсечь то, что перегружает.

Состояние банковской сферы перед крахом — прекрасный пример перегруженной, усложненной системы, при этом канадские банки продемонстрировали более эффективный кураторский подход. Многие ключевые элементы те же, а от вредных избавились. Канадское отношение к деньгам — это и есть кураторский подход в том смысле, что канадцы эффективнее отбирали объекты для инвестирования и лучше компоновали их друг с другом (с помощью все тех же требований к капиталу). Элемент некоторого опекуновства соответствовал духу латинского слова *curare*. Способ взаимодействия с клиентами также был результатом применения кураторского подхода. Строгий процесс отбора продуктов и клиентов позволял регулировать, кому что продавать (правило тещи). Можно с уверенностью утверждать, что на Уолл-Стрит мало кто проверял свои предложения на соответствие правилу тещи. Кураторский банкинг? Нет, таких терминов мы не слышали, да я и не предлагаю. Но нам нужны организации и компании, которые бы двигались в сторону простоты, а не усложнения, например отбирали бы для инвестирования только целесообразные проекты и систематизировали их в соответствии со здравым смыслом. Айенгар, Шварц и другие ученые анализировали, как выбор влияет на наше отношение к банкингу. Мы уже обсуждали, что чем больше вариантов выбора, например вариантов инвестирования, тем меньше мы способны принимать мудрые решения — да хоть какие.

Такое мышление можно масштабировать по вертикали и по горизонтали. Структурная сложность вызывает трудности повсеместно, и бизнесмены новой волны уже придумывают, как с ней бороться. Глобальные логистические цепочки, работающие «с колес», рушатся, если в одном из звеньев происходит сбой. И вот уже новое поколение экспертов по производственным процессам переносит производство обратно в исходные страны, чтобы убрать из логистических цепочек усложняющий элемент. Отдельные товары — от лекарств до станков — год от года становится все сложнее производить. Мало того, если где-то что-то сбоит, то начинается суший кошмар. Усложнение влечет за собой рост издержек. В ответ на все это возникло новое движение за бережные инновации — всюду от автомобилей до медицинской техники преимущества передовых технологий сохраняются, но притом возвращаются к первоосновам, отсекая все слишком сложное, и товары получают более долговечными и надежными, более простыми в эксплуатации и более дешевыми.

За долгие годы развития авиастроения пилотская кабина в самолетах настолько «обросла» сложными индикаторами и элементами управления, что масштаб этой сложности стал фактором риска даже для опытных пилотов. Ответом стала «стеклянная кабина», то есть кабина с электронными дисплеями — ее интерфейс был полностью переделан ради упрощения, в частности были отобраны и интуитивно понятным образом скомпонованы самые важные узлы. Поскольку визуализация разнообразных данных стала рутинной в сфере корпоративного управления, широкую популярность приобрели «управленческие панели». В компании *Procter & Gamble*, например, есть «кабина», похожая на «стеклянную кабину» самолета и призванная оптимизировать процесс принятия решений. Или взять юридические документы: с годами они стали длиннее и сложнее для понимания. Алан Сигель — первопроходец упрощения бизнеса — решил их переписать: он выбрал только самое важное и упростил структуру⁹. Сложные юридические соглашения теперь у него помещаются

на одной странице. Есть мнение, что и *WhatsApp* так быстро завоевал популярность, потому что отсекает все лишнее. Его создали просто вернулись к простейшим основам коммуникации.

Раз уж мы строим экономику на том, чего нет, значит, зарабатывать будем на упрощении. Отбор устраняет определенное число элементов; меньше становится участников и взаимосвязей. Благодаря организации получившаяся структура становится прозрачнее и проще в использовании. Экспертный отбор и упорядочение даже в гигантском секторе финансовых продуктов позволяют сохранять преимущества сложности при одновременном смягчении рисков. Поскольку усложнение всего и вся продолжается, право на жизнь имеет все, что может помочь с ним справиться, даже если речь идет о каких-то мелочах.

Как говорил живший в XVIII веке английский художник Джошуа Рейнольдс, «простота лежит ровно посередине между недостаточно и чересчур». Кураторский подход позволяет держаться ровно посередине.

КАТЕГОРИЗАЦИЯ

Карл Линней (1707–1778) — один из крупнейших ученых в истории человечества, но он не открыл новых законов, не создал новых теорий. Он не проводил прорывные эксперименты и не разрабатывал новые технологии. Тем не менее, Линней изменил науку как никто другой. Как? Он давал названия и, что еще важнее, категоризовал. Сын шведского ботаника и по совместительству священника, юный Линней рано проявил интерес к многообразию видов в природе. В то время никаких пристойных методов каталогизации биологических видов не было. В биологии царил бардак. Во время учебы Линней понял, что без общего понимания и различения видов те, кто занимается изучением живой природы, не поймут друг друга никогда. Не будет оснований для науки. Решив все это изменить, он написал книгу *Systema Naturae* («Система природы», впервые опубликована в 1735 году и с тех пор много раз переиздавалась). В ней он

изложил принцип «биномиальной номенклатуры», который до сих пор используется для наименования биологических видов.

По линнеевской схеме, мир делился на три царства: животное, растительное и минеральное. Царства далее подразделялись на классы, отряды, роды и виды. Хотя систему эту с тех пор неоднократно исправляли, например чтобы охватить понимание эволюции и генетики, или вот включили целое новое царство грибов (а минералы выкинули), она задала рамку, благодаря которой понимание мира природы стало возможно в принципе. Так, например, люди в системе биномиальной номенклатуры относятся к категории *Homo sapiens*, это их уникальный биномиальный идентификатор. *Homo* обозначает род, *sapiens* — вид. Неандертальцев называют *Homo neanderthalensis*: они относятся к тому же роду, что и люди, но к другому виду.

Линнеевская система не просто поименовала каждый вид, она оказалась устойчивой и упростила информационный обмен. Благодаря категоризации ученые стали по-настоящему друг друга понимать. До Линнея выучить названия видов, особенно растений, было очень трудно. В школе Линней старался выучить как можно больше, но благодаря созданной им системе весь этот процесс упростился. Подобная классификация не Линнеем была изобретена, да и потом она продолжала изменяться. Но именно он впервые осмыслил биоразнообразие — Линней в одиночку распределил по категориям 12 тысяч видов растений и животных¹⁰. Благодаря четкой, иерархизированной классификации биология стала удобоваримой, хаосу природы был противопоставлен порядок. В основе биологии лежит процесс категоризации, который, в свою очередь, предполагает отбор и упорядочение на основе наборов отличительных черт. Еще при жизни Линнея интеллектуалы Европы чествовали его как провозвестника настоящего переворота в науке. В наше время журнал *Time* поставил его на пятое место среди самых влиятельных ученых в истории. Для простого каталогизатора совсем не плохо.

Достижения Линнея показывают, насколько важен в самом деле процесс категоризации. Нам трудно без категорий. Выбирая, мы помещаем результат отбора *куда-то*. На ранних этапах развития кураторства куратор в основном занимался категоризацией. Тогда различные категории только создавались и осмысливались. Что, допустим, это за картина? Что за ископаемые останки? Пользуясь своими экспертными знаниями, кураторы рассортировывали те или иные предметы по разным категориям, которые даже еще не были четко определены, и тем самым способствовали формированию понимания окружающего мира. Категории нужны не только в биологии, но и в любой области знания и деятельности — от истории искусств до видеопроката и продажи медицинских страховок: всюду требуется предварительная категоризация. Представьте, каково пробираться через библиотеку без десятичной системы Дьюи или ее аналогов. Невозможно.

Кураторы создают, упорядочивают и просеивают категории. Те грани и характерные черты, которые мы с вами даже не заметим, понятны куратору, знакомому с темой. По этим категориям мы можем понять, что экспертами считается важным и полезным.

Категоризация развивает интеллект. Категории — это экспертные знания по ящикам. Линнеевская классификация — это его выкристаллизованные знания, готовые к употреблению. Это работает и на более локальном уровне. Что на кухне, что на компьютере мы рассортировываем все по категориям, чтобы не забывать, где что лежит: мы помним только категории. Нам не надо искать по всей кухне ножи и вилки, ведь у нас есть категория — столовые приборы, и специальный ящик воплощает эту категорию. Так наша умственная организация обретает физическую форму. Чем больше надо запомнить, тем больше нужно конкретных вещественных форм. Для этого мы создаем категории. Даже свои дома мы устраиваем по внутренним категориям, без которых мы бы не справились (здесь утварь для выпечки, здесь одежда для праздников). Превращение своего дома

во вместилище физических категорий психолог и нейробиолог Даниэль Левитин называет «когнитивным протезированием»¹¹.

Категории упрощают мир, разделяют его на осмысленные и полезные фрагменты: мы не видим отдельные травинки, а видим только общую категорию, которую называем травой.

Американская сеть строительных магазинов *Ace Hardware* занимается категоризацией, которая существенно упрощает жизнь их покупателям. Как мы успели заметить, устройство и ассортимент магазина — важная, а часто принципиальная составляющая успеха. Чтобы довести до совершенства процесс отбора и упорядочения, генеральный директор сети Джон Венхейзен изучает, как наш мозг создает категории. На складах сети имеется 83 тысячи единиц товаров, а в каждом отдельном магазине покупателям предлагается от 20 до 30 тысяч из них. Это гигантский объем — и для компании, и для покупателя. Обработать его трудно. Здесь в дело вступает специальный отдел категорийного менеджмента. Его задача — рационализировать ассортимент товаров таким образом, чтобы категории были логичны и естественны для восприятия большинством покупателей.

Для этого необходимо создавать и самые обычные иерархические системы: сначала, допустим, «Сад и огород», в нем «Удобрения», а там уже разные бренды. Но одновременно идет и более глубокая работа по осмыслению способов взаимодействия людей с товарами. Если вам нужно, допустим, собрать шкаф, то хорошо бы дрели, гвозди, деревянные детали и мебельные ручки находились по соседству. А если вам все-таки нужны удобрения, то скорее всего понадобится и садовый инвентарь, и лучше, если он тоже будет где-то рядом. Тут надо не просто создать отдельную категорию для электротоваров, а подумать, для чего их обычно используют. Поэтому вы находите не одну дрель, а сразу подборку товаров для сборки шкафов. Когда в магазине продается столько вещей, их можно и нужно делить на множество категорий, чтобы можно было ориентироваться. Отдел категорийного менеджмента, таким образом, курирует и сами

категории, и товары, которые в них входят, чтобы мы без лишних хлопот перемещались среди предлагаемых 30 тысяч товаров.

Мы, как правило, о категориях вообще особо не задумываемся; например, в магазинах одежды ее чаще всего сортируют по типу, а не по размеру. Хотя все могло быть ровно наоборот. Я бы заходил в какой-нибудь отдел, а там бы уже вся одежда была моего размера. Я бы сэкономил время, и сравнивать вещи стало бы проще. Кураторы создают новые категории, которые помогают осмысливать мир: вещи, вызывающие улыбку, или люди, которых мы считаем друзьями, романы с несчастливым концом, инструменты для сборки шкафов, виды грибов. Благодаря новым категориям возникают новые способы видеть мир. Их понимание, формирование и использование требуют творческого подхода и воображения.

Так что кураторы не просто делают отбор. Они помещают его куда-то и для чего-то. В *Netflix* не просто отбирают для вас фильмы — сперва их сортируют по категориям с длинными названиями. Мелвил Дьюи понимал, что для нормальной работы библиотеки должна быть стандартизированная система категорий книг. Линней тоже отбирал виды не как попало, а в рамках определенной структуры знаний, которая не просто сама стала результатом отбора, но и потом направила этот отбор.

Сокращение, конкретизация, упрощение и категоризация — это все факторы кураторского подхода, его принципы и побочные результаты. Их значимость растет. Однако не следует останавливаться только на них. Можно подумать и о других аспектах кураторской работы:

- **Показывать и преподавать.** Визуальная и перформативная составляющая всегда были основными для кураторской работы; с их помощью создаются выставки. Кураторский подход давно связан с визуальным. Эта связка продолжает работать и сегодня, не в последнюю очередь благодаря преобладанию визуальной культуры. «Дизайнерское мышление», более того, вышло за пределы чисто визуального и захватило все сферы нашей жизни.

Например, дизайнеры опыта и впечатлений продумывают, как мы взаимодействуем с чем угодно — от тематических парков до офисных помещений. Уметь правильно подать, понимать связанные с этим нюансы важно не только для галеристов, но и для всех, кто проводит конференции и выставки, выступает с презентациями (про *TED Talk* даже не говорю) или выстраивает среду взаимодействия с клиентами, ориентированную на них.

• **Объяснять и рассказывать.** Всем — и великим религиям, и национальным государствам, и отдельным людям — нужны определяющие истории. Отбор и упорядочение всегда создает подспудные или явные нарративы, контексты и разъяснения. Практически во всех моих разговорах с кураторами все это так или иначе звучало. Кураторы мастерски умеют не только распознавать образы, но и вытаскивать на свет божий разнообразные связи между ними, делать их понятными, подчеркивать важные их аспекты, — и позволяет им делать свою работу. Собирая выставку, куратор в широком смысле создает историю о том или ином периоде, культуре, художнике, а не просто представляет соответствующие произведения.

Бизнес осознает силу историй. Неудивительно, например, что *Budweiser*, британский ритейлер *John Lewis* и многие другие компании отказались от традиционной рекламы в пользу мини-рассказов — обычно с участием клейдесдальских лошадей, медведей, зайцев или пингвинов. Чтобы противостоять медийному перенасыщению, рекламщики стали в чистом виде рассказчиками историй. Мы перегружены рекламой. Мы не запоминаем ее, нам нет до нее никакого дела, да и вообще она страшно надоедает, чего уж там. *Budweiser*, *John Lewis* и рекламные агентства, работающие с ними, рассказывая истории, прорываются к своей аудитории сквозь пелену апатии и медийного шума. Истории привлекают и удерживают внимание, которое в иных случаях теряется в общем потоке. Как говорит бывший директор компании *Sony Motion Pictures* Питер Губер — человек с чуть ли не лучшими связями в Америке, — «в деловом мире

слишком долго игнорировали и преуменьшали значение нарративов, предпочитая бездушные пауэр-пойнтовские презентации с фактами, цифрами и данными. Но когда шум нашего времени превратился в какофонию, по-настоящему востребованной стала способность рассказывать содержательную историю, которую будут *слушать* по-настоящему»¹².

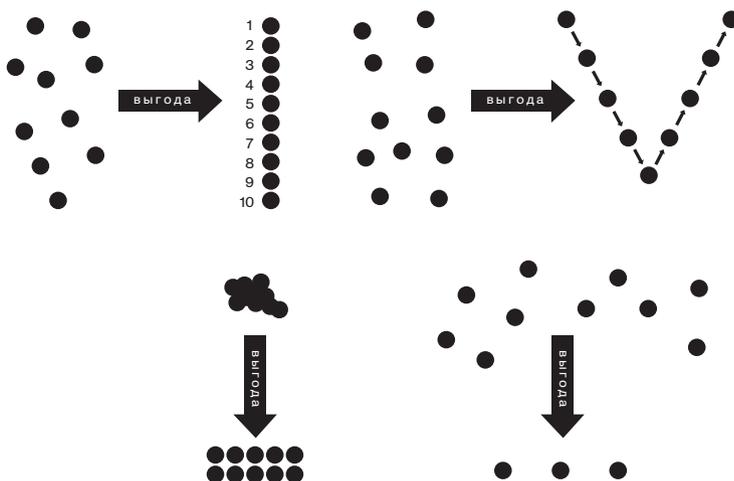
• **Сохранять и заботиться.** Музейные кураторы обязаны заботиться о своих экспонатах, будь то ископаемые останки мелового периода, хрупкие свитки папируса или кровать Трейси Эмин. Этот элемент часто упускают из вида, когда применяют кураторский подход в постоянно меняющейся интернет-среде, но так быть не должно. Как я покажу чуть позже, чтобы не уронить планку, кураторы должны помнить, что предмет своих профессиональных занятий нужно холить и лелеять, сохранять его и заботиться о нем. Когда я спросил об этом куратора из Музея Виктории и Альберта Ориол Каллен, она ответила очень просто: «В музеях мы ухаживаем за коллекциями. Надо составлять каталоги, заносить их в базы данных, физически ухаживать за экспонатами, принимать новые и делать выставки». Но в первую очередь все-таки забота. Неравнодушные, а не просто отбор — вот почему кураторский подход сегодня так важен, хотя в новом значении слова смысловой оттенок «опеки» часто пропадает.

Можно было бы продолжать рассказывать про «возгонку», сопоставление, прояснение, истории, контекстуализацию, отсечение лишнего, соединение одного с другим, облагораживание и т. д. Составляющие кураторского подхода широко распространены и действенны. Они глубоко укоренены в нашей психике, так как мы любим порядок, любим слушать и рассказывать истории, любим заботу, ясность и удобство. Если *Buzzfeed* нас чему-то и научил, так это что мы питаем слабость к спискам. Чем быстрее мы поймем, как кураторские принципы согласуются с новыми навыками, стратегиями и возможностями, тем больше преуспеем в эпоху переизбытка, которая навсегда меняет образ нашей жизни и работы. Нет какого-то одного способа применения

кураторских принципов или одного набора его составляющих, которые можно механически применить. Скорее речь может идти о некоем наборе подходов, из которого мы можем выбирать, как показано на илл. 12.

Бизнес решает трудности. Так он зарабатывает деньги. Неправильно поняв природу затруднения, которое пытается решить, бизнес делает ошибки.

В этот поворотный миг истории, когда перенасыщение растет, а миф о творчестве бледнеет, мы видим большой сдвиг в принципах постановки задач. Если раньше бизнес производил, чтобы компенсировать дефицит, или развивал услуги, которые увеличивали производство, то принципы, о которых идет речь в настоящей главе — отбор, упорядочение и все эти вспомогательные факторы кураторского подхода, — применяются тогда, когда трудности вызваны переизбытком. Когда меняется природа задач, то и решения должны измениться. Основы ведения бизнеса и управления организациями, которые годились в XX веке, сегодня становятся бесполезны. Что делать? Адаптироваться.



Илл. 12.
Варианты применения
кураторского подхода

Кураторский подход позволяет решать и сегодняшние, и завтрашние задачи. С его помощью на вооружение в массовом порядке принимаются экспертные знания и навыки, необходимые, чтобы ориентироваться на перенасыщенных, структурно сложных рынках XXI века и осмыслять их.

Единого подхода не существует. Нельзя взять какой-нибудь бизнес или сектор экономики и сказать: примените кураторский подход здесь, здесь и здесь. Мы должны четко понять для себя основные принципы и продумывать их всякий раз в каждом отдельном случае. Как может помочь отбор? Что будет, если что-нибудь перекомпоновать? В следующей главе мы обсудим, как кураторы и те, кто применяет кураторский подход, уже реагируют на все эти перемены, улучшают качество жизни людей, меняют принципы ведения бизнеса и представления о нем. Они уже поняли для себя, что принципы кураторской работы, в частности, позволяют:

Экономить время. Помните исследование оксфордских ученых о том, как люди тратят время? Отбор и организация могут освободить время, чтобы мы могли сосредоточиться на том, что интересно.

Высвободить когнитивные ресурсы. Переизбыток вариантов выбора и необходимость во все вникать истощает умственные силы. Чем больше решений нам нужно принять, тем меньше мы способны их принимать в принципе. Кураторский подход позволяет эти процессы «отдавать на аутсорс» и сосредоточиваться на том, что действительно важно.

Перестать нервничать. Дел все больше, хаос все гуще, стресс растет. Кураторский подход поможет сделать поход в супермаркет приятнее, а банковскую систему — стабильнее.

Максимально использовать свои ресурсы. Вспомните о кризисах в системах водоснабжения в Калифорнии и других местах. О них никогда не говорят в терминах кураторского подхода. Но чтобы с этим разобраться, надо лучше продумывать решения по использованию воды и существующих систем водо-

снабжения. Этот кризис похож на пул задач, с которым обычно имеет дело кураторство. И там, и там кураторство позволит мудро распределять и использовать ресурсы.

Уменьшить структурную сложность. На макро- и микроуровнях структурная сложность — это преграда. Меньше структурных элементов — намного проще жить.

Выискивать качество. Отделять зерна от плевел еще никогда не было так важно, как сегодня, потому что никогда раньше не было столько плевел.

Преодолевать информационное перенасыщение. Отбор — это не просто фильтрация, а фильтрация проактивная, умная, экспертная, и без нее главную трудность информационной эры не одолеть.

Создавать контраст. Гомогенность — побочный продукт переизбытка; кураторский подход может снова сделать мир интересным.

Придать новый смысл творчеству. Чем больше мы ценим навыки и личность того, кто хорошо делает работу куратора, тем быстрее мы избавимся от устаревших романтических представлений о том, что такое творчество.

Фокусировать внимание. Медиа и товары вездесущи, человеческое внимание не безгранично. Власть уже перешла в руки тех, кто может привлечь внимание (см. оценки капитализации компаний). Этим занимаются кураторы. Они говорят: смотрите сюда, а не туда.

Создавать контекст. Выставки позволяют понять картину за счет того, что она помещается в контекст биографии художника, эпохи, в которой была создана, или даже трансисторической темы, которую затрагивает. Плей-лист помогает лучше понять песню. Кураторы, с умом систематизируя вещи, помогают нам их осмыслить в эпоху, когда это становится все сложнее.

Победить перепроизводство. Применение кураторского подхода не только позволяет по максимуму задействовать имеющиеся ресурсы, но и обеспечивает новую парадигму

создания богатства вне рамок простого увеличения объемов производства — будь то мобильные телефоны или долги.

Кураторский подход — одна из составляющих ответа на вопрос: как нам жить и работать сегодня?

Но вернемся на берег Темзы к нашей беседе о кураторстве и бизнесе, который ведет компания моего друга. Я заказал еще пива и устроился поудобнее. Бизнес есть бизнес: мейлы сыплются в ящик один за другим, контент нужно «пасти», но раз такой разговор, все это подождет пару часов. Отбор самой важной медицинской информации и ее эффективное оформление стали основой бизнеса моего друга. Этот бизнес приносит уже сотни миллионов долларов. Никто в компании никогда не задумывался об этой деятельности как о кураторской; думали, что это услуга и что нужно просто стремиться быть лучшими в своей сфере. В будущем моему другу и его коллегам, возможно, имеет смысл приглядеться не только к валовым результатам, но и к тому, насколько удастся этот вал уменьшать, ведь снижение вала, а не только его увеличение, и есть первый признак, что услуга работает.

«То есть если даже мы занимаемся кураторством, значит каждый человек в принципе — куратор?» — спросил мой друг.

«Ты удивишься», — ответил я.

ЧАСТЬ III

РЕАЛЬНОСТЬ

КУРИРУЙ МИР

КАК ПОСТРОИТЬ КУРАТОРСКУЮ ЭКОНОМИКУ

Прямо в море недалеко от побережья Абу-Даби растет новый город. Даже по меркам ближневосточных мегапроектов он грандиозен. Площадь острова Саадият — 27 квадратных километров. Мост с материка, который носит имя шейха Халифа, сам по себе стал одним из крупнейших в мире инфраструктурных проектов: длина 1,4 километра, 10 полос, 15 500 тонн арматурной стали¹. После окончания строительства на острове Саадият должны поселиться не менее 150 тысяч человек. Они будут жить в экологичной, похожей на оазис среде всего в нескольких минутах езды от пустыни, одной из самых жарких в мире. Разделенный на «районы» — район пляжа, район яхтенной пристани и так далее, — остров Саадият будет нашпигован всякими удобствами современной жизни, от пятизвездочных отелей до полноценного кампуса Нью-Йоркского университета. В новом городе будут школы и парки, музыкальные и научные центры, театр, торговые комплексы. В отличие от многих других подобных проектов, здесь все эти сооружения будут сомасштабны человеку: цель в том, чтобы создать по-соседски уютные кварталы домов и вилл, а не ряды высоток, которые так часто можно увидеть в городах «опережающего развития» новой глобальной экономики.

Абу-Даби делает заявку на высшую лигу: город хочет стать, если процитировать выпускаемые им рекламные проспекты, «ядром глобальной культуры». В партнерстве с самыми знаменитыми музеями мира строится большой Культурный квартал Саадият — «новый урбанистический ландшафт, застроенный *архискульптурой* — воплощением диалога скульптуры и архитектуры». Здесь будет построен также Музей имени шейха

Зайеда, спроектированный Норманом Фостером. На площади более 66 тысяч квадратных метров совместно с Британским музеем новое учреждение развернет экспозицию на темы экологии, культурного наследия и образования. Кроме того, на острове будет построен «Гуггенхайм-Абу-Даби» — тоже гигантский проект и тоже совместно с серьезной институцией: по размерам он превзойдет даже музей Зайеда. Его основная задача — показывать искусство XX века и современное искусство с упором на визуальное искусство Ближнего Востока. Инициаторы проекта надеются, что он соединит художественные практики Запада и ислама.

Но самая главная удача — в Абу-Даби откроет свой первый зарубежный филиал Лувр, самый посещаемый и, возможно, самый состоятельный музей в мире. Новый музей, спроектированный в виде гигантского купола лауреатом Притцкерской премии Жаном Нувелем, создается в рамках партнерства не просто с Лувром, а с Музейным агентством Франции — государственным учреждением, в ведении которого находятся все музеи страны, в том числе Орсэ, Центр Помпиду и Национальная библиотека. В первый год Лувр передаст своему эмиратскому собрату во временное пользование 300 произведений, в том числе самые ценные. На Ближнем Востоке, да и вообще за пределами Европы они будут представлены впервые, хотя в дальнейшем Лувр Абу-Даби будет показывать в основном произведения, приобретенные им самим. За много лет эмират Абу-Даби, как и соседний Катар, собрал роскошную постоянную коллекцию, которая станет основой музея — блистательной витриной мировой культуры, ключевым элементом этого величайшего инфраструктурного театра, который газета *Wall Street Journal* еще до завершения строительства назвала одной из десяти выдающихся достопримечательностей планеты. В пресс-релизе заявляют, что Культурный квартал Саадият «не с чем сравнить и по размеру, и по охвату», и это не преувеличение.

Вот такая она — кураторская экономика.

В каком-то смысле перемены могут показаться поверхностными: классический случай никому не нужной финтифлюшки, которая будет пылиться на шкафу реальной экономики, игрушки для миллиардеров и модников, не имеющей никакого отношения к тяжелому труду, который никуда не исчез. Отчасти это так. Большая часть кураторской работы не столь существенна для экономики, и эффект от нее ограничен: обычно он не выходит за пределы сфер сомнительной значимости, в которых «обитают» культурные элиты. Именно поэтому над кураторским подходом так легко иронизировать. Да, можно курировать то-се, пятое-десятое, но на самом деле разницы нет. И все же, кураторство как принцип — намного глубже. Способы отбора и упорядочения чего бы то ни было оказывают принципиальное влияние на мировой бизнес, и кураторский подход может изменить основы работы по всей длине производственно-бытовых связей. Мы склонны думать, что кураторская практика характерна для нескольких отдельных мест типа Лувра Абу-Даби, где деньги никто не считает, а культура — игрушка государства. Это не так. Кроме того, считать так значит совершенно не понимать, что происходит в Персидском заливе.

Культурный квартал Саадият можно правильно понять только в более широком региональном контексте. Абу-Даби входит в состав Объединенных Арабских Эмиратов, общая площадь которых примерно соответствует площади американского штата Мэн или Ирландии. До недавнего времени жилось здесь несладко. В соседнем с Абу-Даби эмирате Дубай провели первую электрическую линию и заасфальтировали первую улицу только в 1961 году. Этот бывший британский протекторат был пыльным, пустынным захолустьем, не более. Бедуинские племена вели суровый образ жизни, не менявшийся веками. Потом в Абу-Даби нашли нефть. Под песчаными дюнами были разведаны 9 % мировых доказанных запасов нефти — примерно 98 миллиардов баррелей на триллионы долларов². Коренных жителей эмирата очень мало, поэтому каждый гражданин Абу-Даби — бумажный

миллионер, причем многократно. Однако многие годы правящая династия шейхов аль-Нахайян оставалась очень консервативной. Атрибуты современной жизни пришли в страну поздно. Шейха Зайеда — многолетнего правителя Абу-Даби — все любили, он был харизматичен и щедр, но вел традиционный образ жизни: ездил на белом коне и занимался традиционными бедуинскими развлечениями — соколиной охотой и блужданиями по пустыне. Жизнь продолжалась, доходы стабильно росли, однако всемирное внимание единолично заполучили аль-Мактумы — семья, правившая соседним Дубаем.

Вскоре после открытия нефти дубайский шейх Рашид осознал, что запасы его эмирата закончатся гораздо раньше, чем в Абу-Даби. Поэтому он с сыновьями, в отличие от Зайеда, стал сознательно проводить стратегию активного развития. В Дубае начали бешеными темпами строить порты, хотя все тогда сочли это безумием, возвели гигантские шикарные отели, открыли эмират для западных туристов и бизнесменов, иранских эмигрантов и торговцев, а также рабочих с индийского субконтинента. Благодаря правящей династии Дубай превратился в самый космополитичный город Персидского залива — важный воздушный, логистический, финансовый и торговый узел региона. Но самое главное — семейство аль-Мактум, понастроив все эти свои горнолыжные курорты в пустыне, плавучие небоскребы, искусственные острова с новыми кварталами и прочими строительными рекордами, сделали Дубай известным.

Классический пример их фараоновских методов — первый в регионе небоскреб, Всемирный торговый центр в Дубае, построенный на пустыре в 1978 году. Проект был авантюрный, смелый; все были уверены, что это блажь, пока он не дал результата. Еще более амбициозное предприятие — строительство порта Джебель-Али, шестьдесят шесть причалов, крупнейший в мире сухой док, а теперь еще и самая большая в мире искусственная гавань; поначалу проект порта считали сумасбродным и бесполезным. Стратегия Дубая была в том, чтобы строить по-крупному

и делать рискованные ставки. Она более или менее сработала — по крайней мере, если не принимать в расчет авторитаризм, экологию, жуткие условия труда строителей, а также некоторые трудности с выплатой кредитов. В производственно-сбытовой цепочке Дубай переместился вверх. Пока Абу-Даби и Саудовская Аравия качали сырую нефть, в Дубае была создана современная экономика с развитыми авиационным транспортом, банковской сферой и (все больше) креативными отраслями.

Династия аль-Мактум решилась на масштабный риск, в то время как аль-Нахайяны лишь увеличивали добычу ресурсов. В Дубае ресурсов не так много, поэтому он стал передовой страной. В Абу-Даби просто разливали нефть по бочкам. Как и в других странах, богатых природными ресурсами, экономика Абу-Даби была однонаправленной. И вот правитель Абу-Даби шейх Халифа решил посоперничать с Дубаем. Начались масштабные инвестиции: за \$ 6 миллиардов возведен отель *Emirates Palace*, создан филиал Нью-Йоркского университета, построена трасса «Формулы-1» и тематический парк *Ferrari*, в пустыне воплощается проект экологического города Масдар, и, конечно, строится остров Саадият. Последний призван показать, что в производственно-сбытовой цепочке эмират Абу-Даби метит выше Дубая. Если в Дубае царит гламур, то в Абу-Даби должен быть высокий класс. Контекст Культурного квартала получается двойкий. С одной стороны, как сказал мне пресс-секретарь проекта, «это должен быть универсальный музей, который будет нести с Ближнего Востока в мир идеи открытости и диалога культур». Но по словам того же пресс-секретаря чувствуется намек и на более высокий замах:

«Остров Саадият в Абу-Даби идеально расположен: это естественный перекресток истории, искусств, туризма, развития и человеческого многообразия. Строительство культурной экосистемы — ключевая составляющая устремлений Абу-Даби: здесь будет организована насыщенная культурная программа, которая будет включать выставки, семинары, площадки для вы-

ступлений и ежегодную международную арт-ярмарку, а также особые инициативы для студентов, коллекционеров и туристов. Они будут притягивать широкую аудиторию разного возраста, разного происхождения и разного жизненного опыта со всех концов планеты».

Иными словами, благодаря Культурному кварталу начинается переход Абу-Даби в более высокую экономическую категорию, и происходит это за счет применения кураторского подхода. Строительство музеев и курирование беспрецедентных выставок, на которых будут представлены экспонаты, собранные за счет гигантского богатства, вписываются в более широкую программу создания диверсифицированной постнефтяной экономики. Кураторская работа здесь — это не просто поверхностное хвастовство новообретенным великолепием, а нечто более продуманное и внушительное. Да, прием ненов. Эффект Бильбао, когда блистательный музей запускает городское возрождение, хорошо известен. Но его мало где применяли в таких масштабах, и редко когда кураторская работа оказывалась столь принципиально важной. В маркетинговых материалах акцент сделан на отдельных пунктах — что именно было приобретено в коллекцию и почему, как, когда и где работы будут выставлены и каких целей эти выставки попытаются добиться.

Абу-Даби — один из богатейших регионов в мире — с головой окунулся в кураторскую работу. Он участвует в региональной гонке за развитие, и кураторская практика здесь играет центральную роль.

ЗОЛОТЫЕ ВОРОТНИЧКИ

Экономисты традиционно делят человеческую деятельность на основные секторы. Внизу — первичный сектор, основа которого — природные ресурсы. К нему относится, например, сельское хозяйство. Человек прежде всего должен что-то есть. На протяжении почти всей истории первичный сектор доминировал: большинство людей работали в поле, а благосостояние

было в основном связано с владением пахотной землей. Далее к первичному сектору стали относить добычу полезных ископаемых, но к нему же можно отнести охоту и собирательство, рыболовство, лесное хозяйство и разработку недр.

Затем возникли вторичные виды деятельности, в основном связанные с производством — ими занимались рабочие (классические «синие воротнички»). Сырье, добывавшееся в первичном секторе, обогащали, паковали и перерабатывали. К вторичному сектору экономики можно отнести и завод *BMW*, и частную кузницу.

Далее появился третичный сектор, или сектор услуг: «белые воротнички». Содействие обмену информацией и коммуникациям — это все третичный сектор; к нему же относятся транспорт, туризм, офисная работа и юридические услуги. Ни водопроводчики, ни бухгалтеры не производят ничего материального, они производят услугу.

Из нашего краткого описания становится понятно основное направление, в котором идет экономика: повышение производительности труда благодаря применению новых технологий приводит к тому, что первичный и вторичный секторы становятся эффективнее и сжимаются, с точки зрения их общепропорционального места в экономике. Соответственно, быстро надувается третичный сектор. Те, кто определяет политику, увидели в этом благо: рабочие места в третичном секторе часто оплачиваются выше, дают их обладателям более высокий статус, и вообще к ним лучше относятся правительство, бизнес и сами работающие.

Размер третичного сектора и разброс внутри него таковы, однако, что экономисты добавили к нему еще два, переместив нас еще выше по производственно-сбытовой цепочке: четверичный и пятеричный секторы. Здесь мы находим кураторство. К четверичному сектору относится умственный труд или интеллектуальные услуги. Хорошие примеры занятых в этом секторе — сотрудники университетов, а также консультанты по

менеджменту, сотрудники технологических и IT-компаний. Когда фармацевтическая фирма инвестирует в разработку нового лекарства, она создает факторы, которые в будущем обеспечат ей доходы, и эта работа также относится к четверичному сектору.

После четверичного следует пятеричный сектор: так называемые золотые воротнички, профессиональные лоббисты, интеллектуалы-суперзвезды, экономические элиты. В одной статье их деятельность описывают так: «создание, упорядочение и интерпретация новых и уже существующих идей»³. Работники пятеричного сектора — это люди, принимающие решения в командных центрах глобальной торговли. Итальянский экономист Вильфредо Парето назвал их группой «немногочисленной, но жизненно важной». Они работают поверх дисциплинарных и государственных границ, соединяют друг с другом разрозненные сферы деятельности, они — узловые точки нашей сетевой системы. На всю цепочку от правительств до средств массовой информации они влияют ключевым образом: законодатели вкусов, паладины умственного труда или «информационного капитализма», практикующие самые передовые формы создания ценностей, что только есть.

Кураторство обитает в четверичном и пятеричном секторах; здесь интеллект и экспертные знания влияют на принимаемые решения, а также на отбор и упорядочение товаров, идей и капитала. Эта деятельность далеко отстоит от первичного и вторичного секторов, что отчасти объясняет, почему мы не всегда можем осязать ее плоды. Трудность, знакомая консультантам по менеджменту. Однако сдвиги в пятеричном секторе уже спровоцировали важнейшие изменения по всей цепочке, добравшись и до первичного, который по-прежнему доминирует во многих регионах мира.

Когда страны перенастраивают экономику, то ищут способы перейти в более высокую лигу. Страны с первичной экономикой, например африканские государства — экспортеры сырья, хотят построить вторичный сектор; страны, опираю-

щиеся на вторичный сектор, в частности Китай, хотят создать наукоемкие отрасли. Развитые же страны, среди которых и США, пытаются найти способ поддержать премиальные сектора и содействовать их дальнейшему развитию. Региональные ассоциации вроде АСЕАН, МЕРКОСУР, ЕС и создавались-то, чтобы совместно подтолкнуть всех участников к переходу на более высокие ступени развития. Все пытаются придать стимул медленному течению истории, включить более высокую передачу в экономической гонке.

В России правительство совместно с *Microsoft*, *Siemens*, *EADS* и другими компаниями строит огромный центр исследований и разработок Сколково. Центр разделен на несколько крупных кластеров, здесь вам и эффектная архитектура, и безвизовый режим для ключевых сотрудников, и баснословные деньги, выделяемые из федерального бюджета. Проект воплощается в рамках кремлевской стратегии по стимулированию роста российской экономики. Россия, зависящая в основном от сырьевого экспорта, в частности энергоносителей, хочет развивать более наукоемкие отрасли. В Южной Корее правительство поддерживало развитие промышленности, способствовал возникновению промышленных гигантов *Daewoo*, *Hyundai* и *Samsung* — чеболей. Однако, сталкиваясь с грозным конкурентом в лице Китая, южнокорейское правительство начало оказывать поддержку культурному производству, переключив свою успешную промышленную политику с вторичного сектора на третичный. Сегодня корейские мильные оперы смотрят сотни миллионов человек, а феномен кей-поп стал настоящей музыкальной сенсацией.

Стратегию Абу-Даби можно рассматривать именно в таком контексте. Сделав своим флагманским проектом Культурный квартал, а не какой-нибудь развлекательный комплекс, который был бы характерен скорее для Дубая, власти Абу-Даби нацелились на четверичный и пятеричный секторы. Если Дубай совершил неординарный прыжок из первичного сектора сразу в третичный, то Абу-Даби, как всегда, хочет быть еще на один шаг впереди.

Экономическая и промышленная политика во многом нацелена сейчас на перенос производственной деятельности в области, где основные принципы подозрительно напоминают кураторство. Правительства, возможно, даже не подозревают, и уж точно никогда не признаются, но они обожают кураторство!

Происходит это все на фоне медленного распада индустриальной модели отбора и восхождения кураторской. Потребительские предпочтения, механика ритейла, общая картина создания выгоды — все пришло в движение и движется в направлении, где нам придется эффективнее отбирать и упорядочивать.

Один из способов осмыслить эти перемены, который хорошо иллюстрирует случай острова Саадият, — воспринимать кураторство двояко. Кураторство может быть явным, *эксплицитным*, и неявным, *имплицитным*.

• **Эксплицитное кураторство** — кураторская работа в арт-галереях, на биеннале и в музеях, очки в толстой черной оправе, «белый куб», вот это всё. Число аспирантов-кураторов растет, как грибы после дождя. Это дело укоренено в истории великих музеев XVIII, XIX и XX веков. К этой же категории можно отнести кураторство в столицах мировой моды и технологий, когда знаменитости курируют ленты в *Instagram* и музыкальные фестивали, временные бутики и модные блоги или когда ваш друг «курирует» собственный плей-лист. Куратор — модное словечко, кураторство — яркий феномен, но одновременно это все звучит немного смешно и поверхностно, когда чванная серьезность современного искусства переносится в самые малозначительные и явно неглубокие области. Применение эксплицитного кураторского подхода делает сеть интереснее, а походы по клубам — веселее, но он остается легкой мишенью для ежедневных пародий на сайте *Daily Mash*, о которых шла речь во введении. Эксплицитное кураторство балансирует между новыми формами создания ценности и сошествием в пучину глупости, чего уж там. Остров Саадият — явный пример эксплицитной кураторской работы, поскольку власти Абу-Даби инвестируют в классическую кураторскую практику.

• **Имплицитное кураторство** — это когда принципы отбора и организации потихоньку перестраивают работу целых отраслей. В предыдущей главе мы видели, как все это работает на практике — новые высокотехнологичные сервисы, интенсивные и наукоемкие, требующие глубочайших экспертных знаний. Это реакция на перенасыщение, на переизбыток выбора, характерная для постиндустриальной экономики и новой модели ритейла, когда ключевой актив — экспертные знания и вкус, а не материальные товары. По мере увеличения базовой производительности компании перепозиционируются, чтобы перейти на более прибыльное направление. Имплицитное кураторство работает на макро-уровне, эксплицитное — на микро-. Строя остров Саадият, власти Абу-Даби хотят стимулировать именно этот вид кураторской деятельности. Очевидно, что создание больших музеев — стоящая цель и эффективный способ привлечь туристов, но главная задача — стимулировать ускоренный рост экономики.

Эксплицитный и имплицитный виды кураторской деятельности часто можно встретить в похожих областях, но второй легко упустить из виду, высмеивая выходки усатых «эксплицитных» кураторов. Дизайнерские блоги отвлекают нас от понимания, что, например, покупатели в магазинах, инвесторы и управляющие недвижимостью сегодня, видимо, тоже стали кураторами. В следующей главе мы увидим, как эксплицитное кураторство меняет культуру. Но именно то, что позиции имплицитного кураторства усиливаются (и этот подспудный тренд хорошо иллюстрируют решения властей Абу-Даби), означает, что мы не только курируем галереи, — мы курируем весь мир. Это всерьез и надолго. Выражаясь языком экономической политики, изменения происходят не циклические, а структурные.

Как мы уже говорили в части I, начиная с 1970-х и 1980-х годов стоимость американского экспорта, по данным министерства торговли США, значительно выросла — с \$ 364 миллиардов в 1989 году до \$ 1579 миллиардов в 2013-м⁴. При этом физический

вес этого экспорта остался тем же. Еще в 1973-м легендарный социолог Дэниэл Белл говорил о «постиндустриальном» обществе или так называемом когнитивном капитализме. В Америке и Британии сегодня для всех само собой разумеется, что знания толкают вперед экономический рост — прибыль обеспечивают передовые технологии, интеллектуальная собственность и креативные, экспертные сервисы. Принципы кураторства — неотъемлемая составляющая этих перемен, которые многие мыслители считают равнозначными переходу от аграрного хозяйства к индустриальному. Что еще важнее, кураторская деятельность — составной элемент перехода к следующей ступени постиндустриального труда, который станет основой экономического роста в ближайшие тридцать лет. Так что лозунг для малого и большого бизнеса ясен: ищите выгоду, применяйте принципы кураторства.

Даже на самом базовом уровне кураторская деятельность преобразует мир, в сфере самых необходимых товаров — еды и напитков.

ПИЩЕВАЯ ЦЕПОЧКА БУДУЩЕГО

Для Карло Петрини это была последняя капля: рядом со знаменитой Испанской лестницей в Риме открылся *McDonald's*. Закаленный активист и революционер Петрини не пришел в восторг от такого триумфа фаст-фуда. Устав наблюдать, как его любимую гастрономическую культуру оттесняют на обочину, он решил, что с этим надо что-то делать, и создал движение *Slow Food*. Как видно из названия, *Slow Food* задумывалась как полная противоположность фаст-фуду. Сделав ставку на местное, ручное, натуральное, укорененное в традиции, основатель *Slow Food* выступил против монокультуры, гомогенности и чрезмерного использования химикатов. Земляк Петрини, пьемонтец Оскар Фаринетти спустя почти 20 лет после запуска *Slow Food* сделал этот концепт массовым.

При этом нельзя сказать, что Фаринетти изначально был очевидным кандидатом на эту роль. Унаследовав от отца

супермаркет, он перепрофилировал его, выстроив на его базе сеть магазинов бытовой техники *UniEuro*. Бизнес был успешный, но скучный, и это жутко тяготило Фаринетти — харизматичного визионера, который всегда хотел заняться чем-то более интересным, чем торговля электроникой. Отец его, в конце концов, тоже был не просто предприниматель — во время Второй мировой войны он воевал с нацистами в партизанских отрядах. «Ясно же, что у меня тоже должна быть какая-то миссия, — думал Фаринетти. — Может *Slow Food* — это она и есть?»

Продав в итоге сеть *UniEuro* примерно за полмиллиарда евро, Фаринетти принялся воплощать в жизнь идею *Slow Food*. Он разглядел потенциал в том, чтобы изменить саму концепцию супермаркета, радикально сократить время, за которое сельхозпродукция доставляется с поля на прилавок, выстроить связи с лучшими производителями, но сначала тщательно их отобрать, предложить канал реализации, в котором объединялись идеи продуктовых рынков вроде барселонской Бокерии и ресторанных комплексов, винных погребов и образовательного учреждения, а в основу всего это положить самые лучшие продукты, которые продавались бы по разумным ценам. Локализм и экологизм наконец могли бы стать увлекательными. Воплощать в жизнь все эти идеи было суждено сети *Eataly*, которую Фаринетти основал в 2004 году. Первый магазин открылся в 2007 году.

Если хотите увидеть, с чего начинался супермаркет будущего, поезжайте в Турин. Чтобы попасть в самый первый магазин сети *Eataly*, я сел на 1-ю линию метро и доехал до станции «Линготто». Турин уютно расположился в предгорьях Альп и когда-то был центром итальянского автомобилестроения. Сам магазин *Eataly* обустроен в бывшей фабрике вермута прямо напротив громадных корпусов завода *FIAT* — когда-то крупнейшего в мире. Прогулка по его знаменитой крыше — одно из незабываемых впечатлений, которое может оставить промышленная архитектура XX века. Сегодня бывшее предприятие можно назвать яркой иллюстрацией болезненного перехода из вторичного сектора

в третичный: его приспособили под торгово-развлекательный и выставочный комплекс. Как и его американский побратим Детройт, Турин вынужден строить новую постиндустриальную идентичность, и ее воплощением стал магазин *Eataly*.

Eataly не оставит равнодушным ни одного гурмана. Магазины сети — это огромные пространства, похожие на базары: площадь туринского магазина, например, около 11 тысяч квадратных метров. В Риме магазин сети разместили в бывшем аэровокзале, его площадь почти 16 тысяч квадратных метров: здесь есть и кофейня-обжарочная, и пивоваренный завод, 18 ресторанов и даже турбюро, в котором можно заказать гастрономические путешествия. Везде светло, просторно, продуманный дизайн — обошлось и без исторического китча, и без чрезмерного модернизма. Но самое главное — все тщательнейшим образом подобрано и упорядочено.

В «салюмерии» (так называется по-итальянски отдел колбас и вяленого мяса) над головой висят ряды пармских окороков, в подвале они же доходят до кондиции. Рядом дозревают огромные головы пармезана-реджано. Под окороками горками сложены «салюми», которые нарезаются и зреют здесь же. Есть «салюми» сорта *Nostrano Lodigiano*, деликатнейшая *Gran Bresaola* по € 43,90 килограмм, прошутто *San Daniele* производства фирмы *Dok Dall'ava* из Фриули и острая *nduja di spilinga* от Луиджи Каккамо из калабрийского Монте-Поро. В сырном отделе вам предложат толстые, тающие во рту брусочки *Gorgonzola dolce DOP*, жирные ломтики *Cremonese Grana Padano*, пармезан-реджано, выдерживавшийся не менее 15 месяцев, а в большинстве случаев — так и все 30 («Все остальное — детоубийство», — утверждает реклама), а в бадях колышется в сыворотке традиционный сыр *burattina* из буйволиного молока от Доменико Романьюоло из региона Кампания. Хотите помидоров? Пожалуйста: *piccadilly*, *grappolo*, *allungato* и *marinda* — каждый сорт выглядит потрясающе. В сети *Eataly* знают всех производителей еды, которую продают. Каждый продукт сделан вручную, все тщательно проверяют и отбирают только самое лучшее.

Из-за своей увлеченности поиском всего самого лучшего (и благодаря тугому кошельку) Фаринетти иногда даже покупает любившихся ему производителей. В магазинах сети *Eataly* в огромных количествах продается *Pasta Artigianale Gragnano*. Граньяно — местность в регионе Кампания, где благодаря идеальному микроклимату, морскому и горному воздуху, вековому опыту и высочайшему качеству муки делают лучшую в Италии подсушенную пасту. Можно закупиться непосредственно на фабрике *Pastificio Afeltra*, которая существует с 1848 года. Фаринетти настолько понравилась паста, что он взял и выкупил фирму. Ее величественное здание стоит на улице, которая всегда была средоточием производства пасты. На фабрике лучшие навыки традиционного ремесла сочетают с современными технологиями. Все изделия под маркой *Afeltra* делают из полностью органической крупки твердых сортов пшеницы «дурум» высочайшего качества. Пасту медленно экструдировывают, пропуская через бронзу, что придает ей правильную степень пористости и шероховатости, затем сушат на деревянных стеллажах, регулярно проверяя влажность, микробиологическое качество и множество других показателей. Всего в сети *Eataly* предлагают более 200 различных форм пасты, среди которых паккери, везувио, букатини, казаречче и каламари, а также более знакомые нам перья и спагетти — каждая придирчиво отбирается экспертами.

В *Eataly* также полно ресторанов. Принципы их размещения, да и вообще подбор и комбинирование всех товаров здесь хорошо продуманы — они не подавляют своим количеством. Закуски всегда лежат рядом друг с другом в противоположном конце магазина от отдела мороженого и эспрессо-бара. Есть в этом какой-то естественный порядок, напоминающий классические ритмы итальянской кухни. Справа при входе — большой книжный магазин. В пространство с умом встроена информация о движении *Slow Food*, сезонных продуктах, ингредиентах и способах приготовления разных блюд.

В магазинах сети *Eataly* продают тысячи товаров, а в ресторанах посетителям предлагают обширное меню, но тщатель-

ность, с которым все это отобрано, поражает воображение. Все поставщики должны соблюдать строжайшие стандарты. Каждое изделие выбирают так, чтобы оно было образцовым. Весь процесс — это и есть кураторская работа с богатым, многогранным местным наследием итальянских кулинарных традиций. В *Eataly* очень много всего, но это лишь малая, внимательно отобранная толика того, что производится. Даже средства для мытья рук в туалете выбраны с умыслом. Воду *Lurisia*, которую бесплатно дают в ресторанах, также выбрал сам Фаринетти. Бутылки стеклянные, потому что Фаринетти уверен: в них вода вкуснее.

Сеть *Eataly* курирована с ног до головы. Здесь нет корпоративных брендов, нет товаров, произведенных промышленным способом, нет сложных логистических цепочек. Везде подчеркивается, что еду поставляют фермеры-индивидуалы, кооперативы, или ее просто собирают на полях. В *Eataly* есть из чего выбрать, но все эти томатные соусы, представленные в сети, уже прошли строгий процесс предварительного отбора. Это вершина, лучший выбор из возможных. Коль скоро сеть воплощает в себе будущее продуктового ритейла, и очень хочется надеяться, что в этом есть доля правды, ключевая составляющая здесь — это внимание, которое в *Eataly* уделяют отбору и комбинированию товаров друг с другом. Как сказал в интервью *The New York Times* Марио Батали — один из основных инвесторов, вложившихся в нью-йоркский филиал сети, — «покупатели уверены, что приобретают результат строжайшей редакции»⁵.

Батали утверждает, что в *Eataly* нельзя найти что угодно. Частью супермаркет, частью фуд-корт, но «все вместе работает», добавляет он. Это не ресторан, не магазин и не рынок, не институт, не кулинарная школа, не философия производства, не продажа и не процесс еды — а все сразу, и в основе — безошибочная ставка на отбор, благодаря которой получает развитие новая модель роста — *Slow Food*. *Eataly* — таблетка против агропромышленного комплекса. Благодаря кураторству здесь меняют некоторые аспекты первичного сектора производства.

Сеть *Eataly* своим примером показывает, что в будущем для розничных продаж продуктов питания, вероятно, будут еще активнее применяться кураторские принципы. Они повлияют на всю цепочку поставок еды от производителей к потребителям.

Все это, конечно, обходится недешево. В туринский магазин Фаринетти вложил не менее € 20 миллионов, в нью-йоркский скорее всего инвестировано еще больше, но результаты поразительны.

На открытии нью-йоркского магазина присутствовал тогдашний мэр Майкл Блумберг, а очереди выстроились на недели вперед. Через два года магазин уже собирал по \$ 1700 с квадратного фута в год, притом что даже самые прибыльные торговые центры держались на уровне \$ 350–500. Сюда приходит от 8 до 13 тысяч человек в день, и, по некоторым оценкам, это третья по посещаемости достопримечательность Нью-Йорка после статуи Свободы и Эмпайр-стейт-билдинга⁶. Филиалы *Eataly* уже открылись в Чикаго, Стамбуле и Токио, но безо всякого ущерба для своих ценностей, видения и кураторского принципа подбора товаров. Сейчас готовятся планы новой волны экспансии в Бостон, Москву, Мюнхен и Сидней.

Сельское хозяйство — самая базовая из индустрий. Производство еды, как и практически все остальные секторы экономики, продолжает увеличиваться. Сегодня 40 % поверхности Земли отданы под сельское хозяйство. Благодаря «зеленой революции», произошедшей в 1950–1960-х годах, предложение еды выросло, несмотря на бурное увеличение численности населения. Пестициды, гербициды, нитраты, удобрения и селекция обеспечивали продолжение роста производительности, хотя многие эксперты теперь боятся, что мы вскоре начнем ощущать негативные последствия всего этого. Изменение климата вкупе с деградацией почв и нехваткой воды привели к тому, что выращивать сельхозпродукцию стало сложнее, хотя пока эта проблема находится под контролем. По консервативным оценкам, полученным в результате исследований ассоциации *Oxfam*, в мире

производится на 17 % больше еды на душу населения, чем 30 лет назад⁷. Еды у нас достаточно, даже слишком много — она просто неравномерно распределяется. В мире переизбыток большинства товаров, и еда тут не исключение.

Еда — это, кроме того, довольно сложный товар. Сеть *Eataly* старается невероятно сложную итальянскую кулинарию ужать до одного магазина, где можно по-настоящему ощутить все прелести свежей и приготовленной продукции хоть с гор Ломбардии, хоть с побережья Сицилии, и это в стране, где в каждой деревне есть своя кулинарная традиция с разными ингредиентами и рецептами.

Хороший пример — вино. Только в Бургундии виноград выращивают 4300 производителей, у большинства из них под виноградники занято менее десяти гектаров земли. Бургундское составляет всего 3 % от общепроизводства вина, но при этом пятую часть от всех вин географического наименования (*Appellations d'Origine Contrôlée*), то есть гарантированно произведенных в строго определенных регионах страны. Даже опытные винные эксперты считают, что освоить все тонкости бургундского вина — задача сложнейшая. На протяжении столетий культура виноделия обросла колоссальным многообразием сортов и условий выращивания винограда. Именно поэтому вином давно уже занимаются по сути кураторы — сомелье в ресторанах и владельцы винных лавок, которые помогают клиентам сориентироваться.

Итак, мы курируем вино. Я вхожу в состав некоммерческой организации под названием *The Wine Society*; ее ядро — группа покупателей-экспертов, многие из которых обладают редким статусом магистра виноделия, а конек — подбор вина для тех, кто пьет его каждый день. В Лондоне я обычно выпиваю в баре под названием *Sager + Wilde*, и выбор вина здесь всегда безупречен. Теперь бар занялся кураторством — там составляют винные карты для других ресторанов. Если бы в этой сфере не применялся кураторский подход, то у нас не было бы радостей столь дифференци-

рованного глобального рынка вина — рынка, благодаря которому существует умопомрачительное число небольших производителей от долины Напа до Западно-Капской провинции.

Кураторский подход — это не просто симпатичная розочка на торте глобального рынка вина, а его структурная потребность. Чем больше у нас вина, чем больше стран, шато и виноделов его производят, чем больше в этой сфере инноваций и чем старше и богаче становятся традиции мировой винной классики, тем сложнее вести бизнес и тем выгоднее применять кураторские принципы, а не просто производить бутылку за бутылкой.

Вы можете подумать: все это мило, но никаких серьезных экономических последствий (хотя на самом деле обороты винной отрасли составляют миллиарды, организация *The Wine Society* расширяется быстрее, чем когда-либо за всю свою 141-летнюю историю, а *Sager + Wilde* открывает все новые и новые бары). В действительности последствия колоссальные.

Винная отрасль огромна, кофейная — еще больше. Ежедневно в мире люди выпивают 2,1 миллиарда чашек кофе⁸. Кофе — самый продаваемый в мире сырьевой продукт после нефти, а для его крупнейших производителей — Бразилии, Колумбии, Вьетнама и Индонезии — это критически важная статья экспорта. Так что любые значимые изменения серьезно сказываются на миллионах производителей. Среди этих изменений в кофейной отрасли нет значимее «третьей волны».

В США первая кофейная волна началась в XIX веке. Крупные бренды, среди которых основанный в 1850 году *Folgers*, приучили массового потребителя к кофе. В 1960–1980-х в культуре потребления кофе произошли перемены — появились кофейни, в том числе под маркой *Starbucks* — классического бренда второй кофейной волны. В 1990-е и начале 2000-х накатилась третья волна. Приготовлением кофе с каким-то новым чувством ответственности занялись заведения типа *Stumptown Coffee Roasters* из Портленда, штат Орегон, и *Counter Culture Coffee* из Дарема, штат Северная Каролина. К кофе стали относиться

с большим трепетом — как к вину; начали уделять внимание способам приготовления, выращивания и закупок. В традиционно чайную Англию все эти волны пришли поздно. Кофе стал популярен в 1960-х, когда широкое распространение получил его быстрорастворимый вариант. Вторая волна была в 1990-е: в центре многих городов открылись кофейни *Starbucks* и британские сетевые заведения *Costa* и *Nero*. К концу 2000-х сначала Лондон, а потом и всю страну охватила третья кофейная волна.

Кофе третьей волны отбирается намного тщательнее, чем раньше. Обжарщики и бариста часами рассматривают, тестируют кофейные зерна и думают о них. Третья волна вызвала интерес к кофейным плантациям, к высотам и почвам, национальным и локальным традициям выращивания кофе. Помимо отбора, те, кто занимается кофе сегодня — в эпоху третьей кофейной волны, — уделяют много внимания совершенствованию приемов обжарки и стремятся сделать приготовление кофе искусством.

Важная составляющая кофейной культуры третьей волны — это не только научный подход к производству и экспертный отбор, но и связь, как и в случае со *Slow Food*, между поставщиком и конечным продавцом. Лучший кофе часто поставляют с небольших плантаций, которые отличаются определенным, не побоюсь этого слова, терруаром. Эти сорта невероятно трудоемки: их часто приходится убирать вручную по четыре раза, потому что зерна созревают в разное время. Однако все это становится возможным только благодаря тщательному отбору: те, кто закупает большими партиями и все подряд, никогда не смогут установить связь с производителем. Применение кураторского подхода, таким образом, сближает первичный и четверичный секторы производства.

Джеймс Симмонс из заведения сети *Stumptown Coffee* в Гринвич-Виллидже рассказал мне, как они закупаются: «Это все требует большой кураторской работы. Весь кофе, который нам наши „зеленые закупщики“ [их так называют, потому что зерна закупаются зелеными, напрямую с плантаций] поставляют, мы получаем благодаря тесным взаимоотношениям с произво-

дителями, а чтобы установить их и поддерживать, нужно много лет и много сил». Симмонс также говорил о том, насколько они внимательны к качеству: «Для нас качество продукции неотделимо от развития бизнеса, и никакого высокого качества не было бы, если бы наши „зеленые закупщики“ не имели прямых связей с производителями». Один из примеров такой связи — сотрудничество сети *Stumptown* с семьей Агирре из Гватемалы, члены которой не просто выращивают один из лучших в мире кофе, но еще и оказывают активную поддержку местному сообществу⁹. По словам Симмонса, чтобы найти таких людей и выстроить отношения с ними, нужны закупщики «с высочайшим уровнем экспертных знаний и навыков в кофейной отрасли».

В Лондоне я как-то зашел в кофейню третьей волны с метким названием *Curators Coffee*. Рафинированное современное пространство — немного кофейня, немного модный бутик, немного лаборатория — это одно из многочисленных заведений третьей волны, которые сейчас процветают на фоне интереса к новой кофейной культуре. За чашкой изысканного, почти цветочного кофе Кэтрин Си — соучредитель — рассказала мне о своем подходе.

«Что касается еды и кофеен, можно зайти в какое-нибудь большое недорогое заведение на оживленной улице, попросить что угодно, и тебе сделают. В таких местах людям все равно, они даже в меню-то не смотрят. Можно попросить чай с бергамотом и получить его. У нас же в чайном меню — только один какой-нибудь дарджилинг с определенной плантации. Лично мне, посетителю, хочется, чтобы кто-то для меня сделал отбор и предложил несколько вариантов, которые по-настоящему разожгут интерес».

Такой подход предполагает строжайший отбор буквально всего, что предлагается в заведении. Владельцы делают все возможное, чтобы каждый из немногочисленных пунктов меню соответствовал высочайшим стандартам качества. В *Curators Coffee* кофе пьют, как качественное вино, а не хлещут, как то мутное «топливо» для бодрости, которое все мы знаем (и, конечно, любим).

Такая бизнес-стратегия. Кэтрин знает, что сеть *Curators Coffee*, которая сейчас расширяется, формирует лояльность клиентов, применяя кураторский подход: «Когда речь заходит о новых сортах кофе, мы делаем так, чтобы клиенты нам доверяли: мы добавляем в кофе разные вкусы каждый месяц, и клиенты следят за этим. Они приходят специально, чтобы попробовать конкретное и уникальное сочетание вкусов». Иногда человеку хочется просто выпить чашку кофе без затей, и это нормально, по мнению Кэтрин Си: хотите просто кофе — пожалуйста, вопросов нет. Благодаря отбору он все равно будет очень вкусный, и это известно. Но если посетитель захочет потратить полчаса и поговорить о происхождении кофе, пермакультуре, зернах, которые выращивают в тени, о температуре заваривания и так далее, — тем лучше.

Задумавшись о том, к чему может привести применение эксплицитного кураторского метода, я спрашиваю Кэтрин Си: нет ли здесь опасности перегнуть палку, все усложнить и довести до абсурда? Ее ответ — самая соль понятия о правильном кураторском отборе: «В будущем, возможно, появятся компании, которые займутся продажей еды с каким-то оголтелым подходом к кураторскому отбору, но я надеюсь, что палку мы не перегнем и до абсурда не дойдем. Суть в том, чтобы мастерски овладеть ремеслом. Что дает куратор? Знания. Чем больше я узнаю о кофе, тем лучше смогу делать отбор и больше дать посетителям».

На эксплицитном уровне третья кофейная волна предполагает, что модники будут рассуждать о чернично-ванильных нотках в своем кофе с молоком, сорт которого выращивает один-единственный производитель. Однако эта волна меняет и способы выращивания, дистрибуции, производства и потребления кофе. Для этого единственного производителя именно такой кофе, а не тот, что скупают тоннами, составляет разницу между хорошими и плохими ценами: это разница — и для него, и для потребителя — между массовым изделием и ремесленным, единичным. И с эстетической, и с экономической точек зрения, это другой мир. Вот и изюминка кураторского подхода: он приносит

больше денег и производителю, и дистрибьютору, и выше по цепочке — магазину. Люди готовы платить за впечатления, которые для них кто-то тщательно отобрал. Без кураторского подхода — то есть без вновь возникшего внимания к отбору — они получают лишь очередной безвкусный, обычный кофе.

Чтобы такого не было, Кэтрин Си и другие предприниматели предлагают варианты выбора, прошедшие кураторский отбор, и за счет этого развиваются. Их поставщики, соответственно, еще активнее ищут все самое лучшее. Новые компании типа *Pact Coffee* увеличивают масштаб этой модели и уже предлагают доставлять вам «кураторский» кофе прямо домой. В *Starbucks* начинают понимать, что им нужны более эффективные варианты развития. Даже если вернуться к первой кофейной волне, уже и *Nespresso*, и ему подобные бренды стали проходить более тщательный отбор, чем обычный растворимый кофе, который продается в банках. Третья волна, возможно, элитистская и немного маниакальная, но благодаря ей происходят большие перемены в способах потребления и производства тех самых 2,1 миллиарда чашек в день. Если третью кофейную волну оседлает достаточное число потребителей — а все к тому идет, — последствия будут заметны по всей цепочке поставок.

Такой алгоритм принимают сейчас за основу во всем продовольственном секторе. На эксплицитном уровне это новый подход. Меню сокращаются — сейчас совершенно нормально, даже модно, когда в ресторанах предлагают три вида закусок и три основных блюда. Более того, многие рестораны вообще стали специализироваться на чем-то одном. Это всегда было нормально в Токио, где рестораторы выбирали одно блюдо и готовили его исключительно хорошо, но теперь таких мест все больше и на Западе. Когда мы идем ужинать, нам не нужен слишком большой выбор, мы хотим получить впечатления, ставшие результатом кураторского отбора.

На имплицитном же уровне мы видим новый подход к бизнесу вообще. Основная идея сети *Slow Food* и розничных

магазинов, ее составляющих, — тщательно выбирать, куда какая еда идет. Рост популярности фермерских рынков — феномен из той же серии. В Англии сервис *Abel & Cole*, в Америке — *Community Supported Agriculture* поставляют заранее отобранную местную еду прямо на дом. Бесчисленные новые фуд-сервисы занимаются тем же — поставляют не только заранее отобранные ими овощи, но и пиво, вино, кофе и даже бекон (правда!). Компания *Blue Apron* не только раз в неделю доставляет вам еду, но и прикладывает к ней соответствующие рецепты. Предложение таких фирм не связано с ценами: они, как правило, высокие. Акцент сделан на отборе, который кто-то сделал из множества сложных вариантов. Если я хочу обычное пиво, дешевле купить его в супермаркете, если специально подобранное крафтовое — я обращусь в *DeskBeers*. За всеми этими нововведениями скрываются перемены в способах ведения бизнеса крупными поставщиками и ритейлерами. Они вынуждены реагировать и более проактивно курировать, тщательнее подбирать состав того, что они предлагают. Например, в третьей по величине в Британии сети супермаркетов *Sainsbury's* решили опробовать модель магазина-рынка в стиле *Eataly*. Сеть *Whole Foods*, в которой товары курируются — отбираются более тщательно, чем в *Walmart*, — процветает.

Изменилось и наше отношение к еде. Если раньше мы замыкались внутри границ национальной кухни, сегодня мы берем отовсюду понемногу. И речь не просто о том, чтобы сегодня есть китайскую еду, а завтра мексиканскую, а о большей разборчивости: сычуаньский хот-пот и оахакский соус моле. Если раньше мы ограничивались местными ингредиентами, то теперь нам домой доставляют еду со всего мира. Отсюда необходимость в кураторском подходе. *Eataly*, *Curators Coffee* и им подобные компании находятся на узком конце воронки наших отношений с самым первичным из всех видов экономической деятельности. Я не утверждаю, что *Eataly* заменит собой *Walmart*, — не заменит. Я говорю, что в будущем *Walmart*, вероятно, будет чуть больше

похож на *Eataly*. Обеспеченные покупатели платят, чтобы кто-то за них сделал выбор и предложил им только самое лучшее.

Кураторский подбор еды, вина, кофе — наверное, это звучит как верх претенциозности (скорее всего, так оно и есть). Но коль скоро речь идет о трансформации основного сектора экономики и, видимо, самого базового вида деятельности вообще, нам стоит обратить на это внимание. Да, все эти примеры для многих — заветная мечта, и вообще они относятся к жизни среднего класса. Наибольшую выгоду от них получают лишь богатые и чаще западные потребители. Однако в мире сейчас численность среднего класса растет быстрее, чем когда-либо: в Китае к 2020 году будет 500 миллионов человек, по мнению Джека Ма¹⁰. В ближайшие пять лет только в Индонезии к среднему классу добавится 68 миллионов человек — это больше, чем население всей Франции или Англии¹¹. К концу десятилетия к среднему классу будет относиться более двух миллиардов человек. Кураторский подход действительно применим пока лишь к стилю жизни немногочисленных элит, но элит этих становится все больше. Так что все это не просто блажь и самолюбование, а важнейший потребительский тренд, и хотя есть тонкая грань между рыночным трендом и бессмысленными причудами, игнорировать его невозможно.

Мы курируем мир, потому что всего стало слишком много, а также потому, что в этом есть перспектива. Кураторский метод — это реакция на перенасыщение, но, кроме того — как это поняли власти Абу-Даби и Оскар Фаринетти, — это труд, требующий больших знаний, который становится двигателем следующих волн экономического роста. Факторы кураторского подхода вышли далеко за пределы той сферы, в которой изначально возникли. Вот где мы их видим:

- **Данные.** Объем данных настолько резко вырос, что управление ими требуется теперь всюду — даже, например, в медицине¹². По мере того как применение медицинских данных распространяется все шире, выводы, которые можно из них

сделать, не столь очевидны. Информация о заболеваниях и соответствующих симптомах структурно усложняется и становится менее однозначной. Клиницисты все чаще обнаруживают, что никакого «правильного» лечения не существует. Вместо него от них требуется внимательно выбрать из разных вариантов. Данных, производимых медицинскими и мобильными технологиями, становится все больше, и деятельность в этой сфере все отчетливее начинает походить на управление данными.

- **Жилище.** Мари Кондо продает миллионными тиражами книги с одним простым советом: тщательно выбирайте вещи¹³. Будьте беспощадны: большую часть вашей собственности можно выбросить. Кондо уверена, что необходимо избавляться от всего, что «не приносит радости». Получается такой строгий подход к домашней уборке вперемешку с дзэн-философией. Как бы там ни было, к ее советам прислушиваются миллионы. Эти советы — воплощение кураторского отношения к организации дома, которое формировалось годами. Вполне возможно, что именно к жилищу мы в первую очередь и начали применять кураторские принципы, да и сейчас применяем их у себя дома больше, чем где-либо еще. Тут необходимость избавляться от лишнего хлама нас не удивляет.

- **Репутация.** По утверждению журнала *The Chronicle of Higher Education*, ученым необходимо курировать свой онлайн-имидж¹⁴. Получение постоянного контракта в учебном заведении зависит от того, как вы курируете свою работу и репутацию. Кроме того, повсеместное распространение данных привело к тому, что сегодня важнее всего становятся метаисследования — отбор и систематизация уже имеющихся результатов научных изысканий. Это касается нас всех. О нас судят по тому, что мы публикуем и чем делимся. интернет — репутационное минное поле, на котором нам приходится конструировать свой образ.

- **Государство.** Несколько лет назад шведское государство запустило проект *Curators of Sweden* («Кураторы Швеции»). Граждане страны получили возможность, сменяя друг друга раз

в неделю, вести *Twitter*-аккаунт @sweden. Проект, таким образом, становится как бы признанием, что национальная идентичность не является чем-то зафиксированным раз и навсегда, что мы все до некоторой степени совершаем кураторский отбор из массы традиций, историй, верований, обычаев, законов, культур, языков и регионов, которые все вместе и составляют идентичность страны. У каждого шведа — свой вариант Швеции, ставший результатом его кураторского отбора, а национальная идентичность возникает из всего многообразия этих версий. Подобное упражнение по брендингу приоткрывает более глубокий смысл национального единства. Итак, на эксплицитном уровне речь идет о курировании *Twitter*-ленты и маркетинге. На имплицитном — о том, что всем нам приходится отбирать и упорядочивать различные элементы своей национальной идентичности.

Кураторский подход нужен нам всем, от аравийских шейхов до центрально-американских производителей кофе. Он меняет модели работы, творчества, потребления, реализации стратегий и приобретения опыта. Отбор и упорядочение — фундаментальные виды деятельности. Мы всегда ими занимались. Изменилось только их относительное положение в цепочке ценности. Они стали более значимыми, чем когда-либо.

Долгий бум и перенасыщение не могли не сказаться на культуре.

8

КУРИРУЙ КУЛЬТУРУ

МУЗЫКАЛЬНАЯ МИКСОЛОГИЯ

1970-е, Южный Бронкс

Ямаец Кул Хёрк жил в Нью-Йорке в начале 1970-х. В доме № 1520 по Седжвик-Авеню — среди городской бедности и бандитизма — он придумал хип-хоп.

Новшество было в том, что Хёрк взял ритмы хард-фанка и с помощью двух вертушек смиксовал их так, чтобы песни состояли из одного только бита. До этого он стал замечать на клубных танцполах, что танцующим больше всего нравились инструментальные проигрыши в песнях — «брейки». Совмещение двух «копий» одной и той же песни позволило удлинить эти проигрыши, и в результате возник новый звук, получивший название брейкбит. Закольцевав старые песни, Кул Хёрк создал новый вид музыки. Это был звук *sui generis*, хотя речь не шла о создании новой музыки в смысле написания и записи новых песен, а лишь о микшировании.

Поначалу Кула Хёрка знали в основном на суровых улицах Бронкса. Вскоре на музыкальной сцене стали появляться новые имена, которые начали добавлять к ритму речитатив. К концу 1970-х диджеи Африка Бамбата и Грандмастер Флэш уже выводили саунд на новый уровень. Хип-хоп начал завоевывать мир и стал фирменным музыкальным стилем поколения, самым продаваемым на планете. Однако Кул Хёрк не просто придумал хип-хоп — он способствовал переоценке самого представления о том, что такое музыкальное творчество. Новые впечатления, оказывается, можно было создавать, отбирая композиции и комбинируя их необычным образом. Век хип-хопа также способствовал появлению диджеев-суперзвезд, которые стали популярнее певцов и композиторов, с произведениями которых они работали: сначала Пит Тонг, Карл Кокс, Джадж Джул и Фэтбой Слим, после них современные суперзвезды клубной музыки — Келвин Харрис, Дэвид Гетта, Авичи и Армин ван Бюрен.

1990-е, Лондон

Одним из таких диджеев был Ричард Расселл. Просто диджеем Расселл быть не хотел — он понял, что вся власть принадлежит звукозаписывающим студиям. В 1991-м он пришел работать в репертуарный отдел недавно возникшей студии *XL Recordings*. Через три года он уже заправлял в ней всем. В течение

последующих десятилетий, когда музыкальная индустрия погрузилась в кризис и сократилась до Большой тройки звукозаписывающих компаний, он превратил XL в один из самых культовых и успешных инди-лейблов своего времени.

Пока все остальные гонялись за количеством, Расселл пошел противоположным путем: поиск новых исполнителей не был для него приоритетом. Расселл и XL построили модель своей работы на безошибочном отборе блистательных артистов. Каждый год они заключали контракты с одним или двумя новыми исполнителями, которые, более того, представляли разные жанры — в отличие от других знаменитых лейблов, XL никогда не специализировалась на каком-то одном стиле. В интервью *The Guardian* Расселл как-то сказал: «Нам в год присылают 200 тысяч демозаписей, а контракт мы заключаем примерно с одним артистом в год. В принципе мы отказываем всем, и многим большим исполнителям тоже. Для этого нужна определенная доля бесстрашия»¹.

По ходу дела они подписали контракты с *The Prodigy*, *Radiohead*, *The xx*, *Dizzee Rascal*, *Basement Jaxx*, Джеком Уайтом, *Vampire Weekend*, Девендрой Банхартом и Адель, став одним из самых прибыльных лейблов современности, — а все благодаря неутомимой, целенаправленной работе с артистами. Расселл оценивал их внутреннюю цельность и видение и дальше исходил именно из них. Благодаря отбору, а не объемам, возник лейбл, ставший определяющим для следующего десятилетия.

2000-е, Берлин

Возможно, самый культовый ночной клуб начала XXI века — берлинский *Berghain*, имя которому составили из названий районов Кройцберг и Фридрихсхайн, между которыми он расположен. Разместившийся на территории огромной электростанции времен ГДР, клуб, как говорят, располагает лучшей в мире звуковой системой — гигантской аудиоустановкой *Funktion One* — и выработал свой фирменный мрачный

техносаунд. Правила входа в клуб столь же легендарны, как его звук и даркрумы.

Вход в *Berghain* — настоящий обряд посвящения. Длинные очереди вьются вокруг здания с раннего утра. Желающие и надеющиеся часами ждут и в итоге могут услышать лишь *lein* от клубного вышибалы Свена Маркардта — пирсингованной и татуированной легенды немецкой клубной жизни. Описания попыток попасть в клуб уже стали хрестоматийным журналистским клише, а соответствующие тактики составляют целую бергхайнологию — что надеть (все черное) и что говорить (много не болтать, а если говорить, то не по-английски). Есть даже специальное мобильное приложение. Маркардт в большинстве случаев остается непробиваем. Выпустив мемуары, он, однако, поведал, в чем смысл правил входа. По его словам, суть в том, чтобы на каждую ночь отбирать «правильный микс» людей². Иногда, если вы нацепите на себя все дизайнерское, вас не пустят, в другой раз — точно попадете.

Атмосферу таинственности в *Berghain* создают не только диджеи, музыка и все, что там происходит, но и имплицитное применение кураторского подхода к отбору аудитории. Тот же принцип используют в клубе *Soho House*, где действует правило «банкиров не пускать». Если бы в *Berghain* попадали кто ни попадя в любое время, то о нем не писали бы в *Rolling Stone* и никакого андеграундного мифа бы не было. В ночных клубах отбирают и миксуют подходящих людей, а не только музыку.

Каждый из этих примеров по-своему показывает, как музыкальная культура в своем развитии перешла от первичного производства к разным формам вторичного. На пике этой тенденции совершенно новой формой творчества стал диджеинг, хотя мало кто скажет то же самое о правилах входа в ночной клуб. Но на новом уровне развития музыкальной культуры первостепенное внимание уделяют кураторским методам того или иного вида — эксплицитного или имплицитного.

И производство, и потребление культуры все чаще становятся объектами применения кураторских подходов.

ЧЕГО БЫ ЕЩЕ ПОСЛУШАТЬ?

Музыка превосходно иллюстрирует историю Долгого бума. Раньше она была двух видов: та, что исполняли вживую, и та, что «хранилась» у людей в голове. Некоторые музыкальные произведения, конечно, фиксировали, но в основном это был фольклор, который исполняли по памяти. С изобретением печатного пресса произошли качественные перемены. Венецианские печатники, например, начали издавать записанную нотами музыку в масштабах, которые были невозможны в эпоху переписчиков. В XIX веке развитие типографской промышленности и производства музыкальных инструментов привело к тому, что у среднего класса появилась возможность обладать инструментами и обучаться игре на них. Сочинители с нью-йоркской «улицы жестяных кастрюль»* заработали целые состояния благодаря своим песенкам, которые сразу же шли в печать. Музыка разрывала свои оковы: записывать и исполнять ее стали намного больше.

Все изменил фонограф, который Томас Эдисон изобрел в 1877 году. Если раньше запись музыки была физически отделена от опыта ее прослушивания, то теперь можно было копировать и воспроизводить звук. Музыка не только перестала быть роскошью для высших классов, но стала вездесущей: ее слушали дома, в барах, в магазинах. Это было не просто извлечение звуков, а средоточие культуры и личной самоидентификации, а также гигантская глобальная индустрия. Высшая точка развития физических носителей музыкальных данных — компакт-диск. Их производили массово и дешево, а меломанам все было мало. Вершины своего развития музыкальная индустрия достигла в 1998 году, когда компания *Seagram* за \$ 10,8 миллиарда приобрела фирму *Polydor*: в результате образовалась корпорация *Universal Music*.

* Собирает название американской коммерческой музыкальной индустрии. — *Примеч. ред.*

Затем, если смотреть с отраслевой колокольни, все рухнуло — из-за *mp3*, *Napster*, цифровизации и массового музыкального пиратства. Сделка, совершенная *Seagram*, теперь представляется всем верхом самоуверенности, однако потребительское изобилие вышло на совершенно новый уровень: если в эпоху пластинок и компакт-дисков казалось, что музыки полно, то, по сравнению с цифровой реальностью, это было вообще ничто. Копирование музыки больше не зависело от сложного и ресурсоемкого промышленного процесса — оно стало мгновенным и бесплатным. И опять цифровая технология ускорила долгосрочный поворот к изобилию.

Теперь благодаря *Spotify* — шведскому сервису подписок на музыкальные трансляции — у меня есть доступ к 30 миллионам песен, причем каждый день к этому списку прибавляются 20 тысяч новых. Пользователи *Spotify* создали более 1,5 миллиардов плей-листов³. Кроме того, есть радиостанции, музыкальные клипы, сервисы-конкуренты и подкасты, ведущие борьбу за наши уши. *YouTube* и *SoundCloud* дают возможность всем желающим загружать свои песни; здесь уже размещены десятки, если не сотни миллионов уникальных записей. Проблема интернет-слушателей не в дефиците, а в том, что именно слушать. Даже до всех этих изменений мы могли часами выбирать песни и собирать музыкальные сборники. За относительно короткий промежуток времени все потребительское предложение полностью трансформировалось. Музыкальная индустрия стала переходить от технологий производства к технологиям кураторского отбора. Сегодня главная проблема музыки — как ее отыскать в бескрайнем интернет-океане, найти то, что ищешь, и обнаружить что-то новое.

Из-за акустического перенасыщения мы сейчас оказались в ситуации гонки кураторских вооружений. *Spotify* возник в противовес пиратству. Компания сделала звукозаписывающим лейблам и пользователям очень простое предложение: давайте уьем сразу двух зайцев. Слушатели получают доступ сразу ко всей

музыке, к которой захотят — характерная, кстати, особенность цифровой эпохи. Компании же будут зарабатывать «на ушах» пользователей. Проблема *Spotify*, несмотря на его быструю экспансию, заключалась в том, что пользователям было сложно ориентироваться на сайте. Как в *App Store* или супермаркете, они попадали в привычную «колею» и застревали в ней. Миллионы песен и исполнителей, представленных на сервисе, никто ни разу слушал.

Spotify бросил все силы на кураторский отбор. Сайт был переформатирован, и просмотр страниц стал более понятным. Компания наняла экспертов, которые начали создавать плей-листы по жанрам, для разных настроений, контекстов и времени суток — хоть для утренних поездок на работу, хоть для тинейджерских дачных вечеринок. Система стала более «социальной», у пользователей появилась удобная возможность делиться музыкой друг с другом и компоновать плей-листы — каждый теперь мог заняться кураторским отбором музыки. Затем, в 2014 году, *Spotify* купил, как сообщалось, за \$ 100 миллионов компанию под названием *The Echo Nest*. Выросшая из медиалаборатории Массачусетского технологического института фирма *The Echo Nest* разработала прорывный метод под названием «аудиодактилоскопирование». Проанализировав миллиарды единиц данных в каталоге из 60 миллионов песен, разработчики синтезировали информацию в «разведматериалы», готовые для использования музыкальными сервисами. Если вам понравилась песня *x*, система найдет вам песню *y* с невероятной точностью.

У *The Echo Nest* есть, например, индекс танцевальности, который, как они утверждают, работает поверх жанровых границ. У них также есть побочный проект под названием *Every Noise At Once* («Сразу весь шум»), в рамках которого строится полный профиль музыкальных жанров мира. В отличие от других фирм, занимающихся анализом данных, *The Echo Nest* специализируются только на музыке. Среди клиентов — *MTV*, *Vevo* и *Rdio* — конкурент *Spotify*. Возникшие чуть раньше сервисы *Pandora* и *Last.fm*

разработали сложные системы аудиодактилоскопирования, но благодаря своему приобретению именно *Spotify* нацелился на лидерство. Его основатель Даниэл Эк прямо назвал причину сделки: «Вы увидите, как повысится качество наших рекомендаций»⁴. Вскоре в *Spotify* запустили новый сервис *Discover Weekly*, который каждый понедельник отправляет пользователям новую партию песен, адаптированную под их слушательские привычки⁵. Плей-листы превратились в сложно структурированные, экспертные исследования микростилей и необычных жанров и стали очень влиятельны: у плей-листа *Rap Caviar*, например, 2,1 миллиона слушателей.

Конкуренты, однако, тоже не сидят сложа руки. В рамках проекта компании *Pandora* под названием *Music Genome Project* разработчики проанализировали от 400 до 2 тысяч характеристик каждой композиции, чтобы определить, что в них может людям понравиться. Вскоре после того, как *Spotify* выкупил *The Echo Nest*, интернет-гигант *Google*, который стремительно выходил на рынок музыкальных интернет-трансляций, купил стартап под названием *Songza*, созданный для анализа контекстуальных пользовательских данных, чтобы затем предлагать им те или иные композиции. *Apple* купил *Beats* и начал активно вкладываться в эту сферу. Компания пригласила на работу диджеев, в частности Трента Резнора из *Nine Inch Nails* и Зейна Лоу с *BBC Radio 1*. Они стали составлять плей-листы и запустили новую радиостанцию *Beats 1* под девизом «Местное радио для всего мира», которая начала вещать из Лондона, Нью-Йорка и Лос-Анджелеса. По утверждению газеты *Financial Times*, несмотря на тот факт, что музыка сегодня составляет лишь малую часть выручки *Apple*, у нее есть свое символическое место в компании. Конкурировать в области интернет-трансляций значит конкурировать с помощью кураторских практик: «Одна из функций, которая сохранилась [из приложения *Beats*], предназначена для выуживания информации о музыкальных вкусах отдельных пользователей: для этого их просят, перед тем как подписаться на сервис, выбрать

любимые жанры и музыкальные стили. В компании надеются, что такая персонализация, а также рекомендации от исполнителей, помогут преодолеть трудности, возникающие, когда человек пытается найти, чего бы еще послушать в фонотеке из миллионов композиций»⁶. Всего за три месяца число пользователей *Apple Music* выросло до 11 миллионов, и сервис этот стал воплощением желания компании вновь уделять внимание кураторским методам отбора. Исполнители Джей Зи, *Coldplay* и Мадонна запустили собственный конкурирующий сервис — *Tidal*. Возникли новые сервисы *Slacker Radio*, *Hype Machine*, *Patreo* и приложения для вечернего диджеинга — каждое со своим собственным подходом к поиску и рекомендациям песен.

Чуть более чем за десятилетие бизнес на музыке и ее потребление стали пространством конкурирующих кураторских подходов к отбору, которые двигал взрыв предложения, образовавшийся с наступлением цифровой эры. «Владел» музыкой не только самый дешевый и привлекательный сервис, но и тот, что решал проблему музыкального перенасыщения⁷. Точные тактики, показатели и результаты для наших целей не столь важны, как само поле битвы.

Но речь не только о технологических гигантах, которые решили поиграть в диджеев. Небольшие сервисы тоже находят себе место под солнцем. Например, *Ambie* поставляет музыку для коммерческих помещений. Предположив, что в большинстве мест используют сырые и стандартные модели отбора, создатели сервиса адаптируют свои предложения под каждого клиента. «Мы основали *Ambie*, взяв за основу другой подход, — говорит учредитель Гидеон Чейн. — Мы собрали уникальный коллектив музыкальных экспертов, законодателей вкусов и настоящих суперзвезд высоких технологий <...> и все силы бросили на создание кураторского музыкального сервиса, который можно было бы масштабировать».

Конкурентное преимущество сервиса *Ambie* — это просто более эффективный кураторский отбор: полная противополож-

ность *Muzak*. Вся музыка для пространства клиента отбирают эксперты. Выбор, сделанный людьми, дополняют штатными технологиями. Сочетание одного с другим приводит к тому, что каждый клиент получает оптимальный результат, а сервис можно масштабировать. Но самое главное — с каждым клиентом работает свой эксперт. Пока конкуренты продают заранее подготовленные «пакеты», *Ambie* может предложить нечто уникальное и при этом не слишком затратное.

Для Чейна именно этот аспект сервиса принципиально важен, и это видно — как кадровая политика *Apple* или социальность *Spotify*: «Мы убеждены, что с помощью машинного кураторского отбора можно добиться многого — значительно снизить объем работы, который возлагается на каждого куратора. Однако музыка — слишком субъективная штука, чтобы ее подбирал только компьютер. Есть некоторые аспекты кураторского отбора (определение последовательности исполнения, инструкции, специфические для того или иного бренда, элементы настроения), которые для компьютера остаются слишком сложными. В то же время, наши музыкальные эксперты — законодатели вкусов в своих сферах, которые каждый день с головой погружены в мир музыки».

Сервис *Ambie* работает с четким представлением об особенностях конкретных магазинов и брендов. Как такая-то песня будет звучать в таком-то помещении? Какие особенности бренда следует принять во внимание? Причем речь идет не только о том, чтобы в песнях не было ругани, например, а скорее о тщательном анализе всего течения композиции, чтобы она соответствовала ожиданиям клиента. «Все думают, что могут составлять классные плей-листы, но точно подбирать, обрабатывать и выстраивать определенную последовательность композиций для определенного бренда или помещения — на самом деле невероятно сложно, — говорит Чейн. — Хорошее кураторство — это много всего разного, но оно всегда начинается с невероятно подробного анализа клиента или помещения, для

которых подбирается „кураторская“ музыка. Такой анализ должен включать в себя сведения о ценностях бренда, демографических характеристиках клиентов, дизайне интерьеров и их отдельных зон, структуре торговых операций, ценовых ориентирах, конкурентах, желаемой атмосфере и других ключевых факторах. Далее необходимо найти баланс между современной и традиционной музыкой, между знакомой, мейнстримной музыкой и музыкой незнакомой, андеграундной или новой».

Торговое предложение создателей сервиса *Ambie* основано целиком на том, что они в состоянии быть законодателями вкусов, экспертами по отбору, рекомендателями и техническими спецами. Бизнесу несложно найти музыку, которая может играть в баре или в магазине. *Ambie* призван решить обратное уравнение — подобрать *правильную* музыку.

Сегодня музыка проходит тщательный кураторский отбор. Сначала мы просто слушали музыку. В альбомах уже был определенный порядок. Затем мы стали создавать сборники для друзей. Теперь мы пересылаем друг другу плей-листы. Раньше мы слушали группы, теперь — диджеев. Раньше мы создавали весь звук с нуля, теперь берем сэмплы из других песен. Диджей Марк Ронсон даже утверждает, что мы живем в «эпоху сэмплинга», когда звуки слушают, а потом перекомпонуют⁸. Одна композиция под названием *Amen, Brother* группы *The Winsons* дала сэмплы для 1687 песен⁹. Может, это и не кураторский отбор сам по себе, но хорошо заметно, как рушится старый миф о творчестве и насколько уже глубоко укоренился кураторский образ мышления. Сэмплер или диджей наполовину творец, наполовину куратор. В музыке и других формах культуры границы между актами творчества первого и второго порядка все больше размываются.

Когда делать музыку может каждый, а чтобы послушать ее во всем невероятном изобилии и разнообразии, достаточно разок нажать на кнопку, кураторский подход — не роскошь, а необходимая часть наших отношений с музыкой...

ВКЛЮЧИ ЕЩЕ РАЗ

Каковы последствия всего этого для культуры?

1. Вещательная модель культуры и массмедиа умирает.

Выше мы обсудили, как индустриальная модель ритейла уступила место кураторской. В сфере культуры и медиа вещательная модель так же уступает дорогу потребительско-кураторской. В мире музыки система, в которой было несколько радиостанций, лейблов и магазинов, которые вместе диктовали, что слушать, уступила место сложносоставным алгоритмам и кураторским плей-листам. На телевидении сдвиг столь же ощутим. В Америке середины XX века существовала олигополия сетей *NBC*, *ABC* и *CBS* — Большой тройки. В Европе доминировало гостелевидение. Еще в 1970-х у британского телезрителя выбор был лишь из трех каналов. Благодаря спутниковой революции телеканалов стало очень много. Еще больше свободы зрители получили благодаря видеомагнитофонам. Затем появился интернет: *YouTube*, файлообменные сети, *Netflix*, *Hulu*, *BBC iPlayer*, — благодаря всему этому традиционная модель заранее спланированной сетки программ начала рушиться. Хотя и сама вещательная модель была результатом кураторского отбора, но в результате произошедших перемен теперь этим отбором занимаемся мы все.

Право определять, кто что смотрит, перешло от вещателей к самой аудитории. Теперь это нам надо решать, что мы хотим посмотреть — и выбрать из огромного меню. То же относится к чтению, музыке, играм, выставкам. В музеях традиционный способ представления экспонатов начал уступать более интерактивным и коллаборативным программам. Музыкальные альбомы и радио — это вещательная модель. Плей-листы — потребительско-кураторская. Телепрограммы — вещательная, личные киноспски — кураторская.

В издательском деле вся власть раньше принадлежала издателям и типографиям. Затем ключевыми посредниками

стали книготорговцы и рецензенты. Все они теперь уступили свои позиции читателям. Вы и я сегодня стали самыми важными рекомендателями и кураторами — отборщиками книг. Мир книг не коррелирует непосредственно с вещательной моделью, но паттерн тот же. В современной культуре и медиа задание определенной последовательности и открытие новинок больше не зависит от старых центров власти. Мы не слушаем радио в соответствии с какой-то программой; мы включаем его, когда хотим, на своих подкаст-плеерах. Юную аудиторию жутко раздражает, что новое кино выходит по какому-то графику для разных регионов. Основной единицей потребления музыки стали отдельные композиции, а не альбомы. Мы можем слушать плей-листы, которые составили мы сами, наши друзья, какая-нибудь знаменитость или сайт типа *Pitchfork*, либо плей-лист от какой-то группы или звукозаписывающего лейбла — разницы для нас нет. Мы больше не ждем, когда нам в одно и то же время ежедневно будут преподносить полный пакет новостей. Мы сами определяем, какие видеоигры будут распространяться через пользовательские сервисы вроде *Steam Greenlight*. Сдвиг от вертикальной индустриальной организации к потребительско-кураторской модели, ориентированной на пользователя, уже произошел.

Такие «поствещательные» медиа уже едва ли новость, но последствия происходящих перемен пока не «доиграны». Уже нет преграды культурного дефицита. Трудно адаптироваться к новой реальности. Влияние, популярность и доля рынка структур, цепляющихся за старое, начнут сдуваться.

Все это, конечно, не так легко идет. В рамках вещательной модели выбора у нас не было, зато была общая культура. В потребительско-кураторской модели это невозможно. Более того, пока мы курируем собственные медиа и выбираем кураторов, которым разрешаем нам помогать, мы можем просто сгинуть в кроличьей норе собственных вкусов, представлений и предпочтений.

Это риск, и он указывает на одно из различий между эффективной кураторской работой и неэффективной: в первом случае поддержку получает новое и неожиданное, во втором вы просто получаете отражение своих желаний. Именно поэтому на фоне работающих персонализационных алгоритмов к нам стали возвращаться законодатели вкусов. Эффективная кураторская работа создает ценность, а не присваивает ее.

2. Но посредники никуда не делись.

Тем не менее, никуда не делись и посредники («гейткиперы»). Несмотря на появление потребительско-кураторской модели и вопреки популярному мифу, они по-прежнему сидят на своих местах. Их роль даже стала важнее. Легко поверить, что посредники больше не нужны, раз власть у них отняли. На самом деле нужны, но их роль меняется.

Если раньше они выполняли, по сути, диктаторскую функцию, то сегодня стали гидами. Из-за того, что вариантов выбора великое множество и всякий раз, когда мы ищем какой-то контент, медийный или культурный, они сыплются на нас как из рога изобилия, нам по-прежнему нужны гейткиперы, которым можно доверять, и это несмотря на торжество потребительско-кураторской модели. Ключевая фраза здесь — «можно доверять»: она объясняет, почему столько старых брендов по-прежнему процветают, вопреки радостным предсказаниям диджерати.

Компания *XL Recordings*, как и многие другие фирмы, работающие в креативных отраслях экономики, сделала гейткипинг неотъемлемой составляющей своей бизнес-модели. На исполнителей, музыку которых они продвигают, имеет смысл обращать внимание, потому что всем остальным они отказали. Хотя в *XL* никогда не поставили бы свой бренд в центр маркетинговой кампании, благодаря тому, что они работают со столь малым количеством артистов, они в состоянии полностью поддерживать все, что те делают. Их отбор значимо влияет на восприятие артистов и на вероятность того, что их будут слушать.

Многие традиционные газетные бренды нашли новую онлайн-аудиторию. Издатели не исчезли, но стали составной частью своеобразной процедуры «аттестации» для пишущих авторов: последние жаждут признания, а читатели жаждут увидеть надежные «указатели», предлагающие, что почитать.

Разумеется, не все гейткиперы остались со старых времен: постоянно возникают новые. *Spotify* и другие музыкальные сайты — такие же гейткиперы, как и любая традиционная радиостанция или *MTV*. *Vice* — коль скоро они направляют внимание определенным образом — такие же гейткиперы, как и *The Washington Post*. Влиятельные люди, пишущие в *Twitter*, — тоже гейткиперы. Новые ниши и роли гейткиперов постоянно меняются. Основной вопрос, которым задаются эти новые гейткиперы, уже другой: как стать куратором, которому доверяют?

Штука в том, что обходных путей тут нет. Аутентичность, последовательность, безупречный отбор — все это очень сложно подделать. Именно поэтому ни к чему не привели многочисленные попытки компаний стать медиа-кураторами. Гейткиперы любых типов должны быть терпеливы. Они должны обладать четким видением и постоянно его придерживаться. Лучшие из компаний с длинной историей выстраивали и укрепляли это видение десятилетиями, а иногда и веками. Именно поэтому и *Financial Times*, и *Penguin*, и *Gagosian*, и *William Morris Entertainment* остаются влиятельными, прибыльными и актуальными. Новым гейткиперам нелегко завоевать доверие, но они его завоевывают, и именно поэтому у нас теперь есть *Laughing Squid*, *Vox Media* и *Wattpad*.

Старая вещательная модель, по которой раньше работали гейткиперы в мире культуры и медиа, рухнула у них на глазах, но это не значит, что они теперь бесполезны. Переизбыток доступного материала таков, что у них все равно остается своя роль, пусть даже в качестве партнеров, а не монополистов, как раньше. В экономике, которая вся строится на привлечении внимания, главным становится тот, кто это внимание контролирует.

Хотя гейткиперов стало больше и у них теперь нет тотального контроля, они по-прежнему, как через воронку, пропускают внимание через себя, а внимание — кислород культуры.

3. Перемены, происходящие в творческой сфере, — часть более мощного процесса.

Творчество переходит от мифа о себе самом — к кураторской работе. К настоящему времени граница между ними стала еще менее различима. И что самое удивительное — такое положение вещей всех устраивает.

Истоки этих перемен, видимо, следует искать в переходном состоянии, которое в 1970-е годы получило название «постмодернизм». В то время как предшествовавшие ему художественные движения имели свои собственные неповторимые черты, постмодернизм — будь то в искусстве, моде, литературе, архитектуре и философии — возник из игрового, «сорочьего» подхода к самой идее неповторимых черт как таковых. Его визитными карточками стали бриколаж и комбинирование разных элементов друг с другом. Когда-то такой подход считался передовым, а сегодня мы считаем его чем-то само собой разумеющимся.

Вот архитектура, например. Постмодернистская архитектура стала реакцией на формалистские подходы модернизма середины XX века. Эстетика модернизма была функциональной, стиль — так называемый интернациональный: визуальный язык строгих бетонных коробок. Он был завораживающе современен и серьезен. На фоне воинствующего модернистского пуризма и возник постмодернизм — веселая игра в комбинирование исторических форм, нахальное заимствование мотивов из всего архитектурного лексикона.

Классический случай — нью-йоркский «Сони-билдинг» (первоначально «АТТ-билдинг», см. илл. 13). Его спроектировал Филип Джонсон, строительство велось с 1978 по 1984 год. Проект этот с самого начала вызвал острые дискуссии. В отличие от модернистских небоскребов, в новом здании были применены

классические формы, только увеличенные до небывалых масштабов. Если модернисты отвергали классический декор, Джонсон его гипертрофировал. Идея прилепить к небоскребу наверху от чиппендейловского шкафа показалась манхэттенцам, привыкшим к четким прямым углам и изящным монолитным сооружениям, возмутительной. Более того, сам Джонсон был когда-то убежденным модернистом: он работал с Людвигом Мисом ван дер Роэ над проектированием «Сигрэм-билдинг» — образцового функционалистского небоскреба в интернациональном стиле, лишённого какого-либо декора. На протяжении большей части своей карьеры к историческим стилям Джонсон не обращался.



Илл. 13.
Слева «Сони-билдинг»,
справа «Уан-Детройт-Центр»

Каки его коллеги-постмодернисты Джеймс Стирлинг и Роберт Вентури, Джонсон вдруг перестал полностью отвергать историю, хотя и не увлекся какой-то одной архитектурной школой. Он и его современники стали сшивать школы и эпохи вместе, будто это меню. Гигантский фронтон, гранитная облицовка, огромная семиметровая арка, отмечающая вход, — все это взято из классики, при этом коробка как формообразую-

щий элемент здания оставалась верной интернациональному стилю. Джонсон повторил этот прием, когда проектировал здание «Уан-Детройт-Центр» (также илл. 13). По масштабу аналогичное «Сони-билдингу», детройтское здание было увенчано вычурными щипцами во фламандском стиле — привет 1990-м годам от 1690-х. Еще одному своему небоскребу — питсбургскому «Пи-Пи-Джи-Плейс» — Джонсон приделал островерхие башенки, которые сделали его похожим на готический замок. Фасады и крыши превратились в пространство для декора. Своими строгими формами модернистская архитектура всем надоела. Колонны, стилобаты, щипцы и шпили вернулись, но уже элементами, которые можно выбирать и комбинировать друг с другом, а не составлять из них единый стиль, как раньше. Приверженность одному принципу сменилась причудливым смещением форм.

Так постмодернистская архитектура стала кураторской практикой, в чем-то похожей на творчество диджеев и сэмплирование в музыке. Сформировалась целая культура, в основе которой — перекрестные ссылки и повторное использование культурных мемов. Взять хотя бы телесериалы. Творчество подвинули с пьедестала главной движущей силы оригинальности. Кураторство, классическая практика второго порядка, устроено сложно, а его ключевые постулаты сегодня лежат в основе самого смысла слова «создавать».

Модернисты, как говорил поэт Эзра Паунд, хотели «пересоздать» (*Make it New*). Хотя они часто использовали фрагменты старых культур, в литературе, танце, музыке, визуальном искусстве, архитектуре и кино модернистской эпохи было нечто радикально новое. Постмодернисты даже пробовать «пересоздавать» не собирались. Они просто «создавали». Поскольку модернисты жили в эпоху, когда сквозь застывшие слои старой культуры новому пробиться было трудно, они хотели бросить вызов такому положению вещей. Сегодня — во времена архитекторов-постмодернистов, диджеев-суперзвезд и кураторов,

курирующих кураторов на биеннале, — никто даже не делает вид, что «чистое» творчество в принципе возможно.

Мы, несомненно, вышли за пределы художественного движения, которое можно было четко опознать как постмодернистское и которое доминировало в 1970-х, 1980-х и 1990-х, но ему на смену не пришло ничего, что можно было бы так же четко определить. Мало того, постмодернисты все это предсказывали, когда говорили о крахе «больших нарративов», в том числе, надо думать, и нарратива о самом постмодернизме. Постмодернизм закончился, стал пережитком, но его «неоэклектическое» наследие — все дозволено, бери и комбинируй — никуда не делось. Постмодернистская манера перерабатывать обрывки культуры, кажется, прижилась. Мы можем по-прежнему любить миф о творчестве, но на практике, похоже, он давно остался где-то в далеком прошлом. Сегодня в кино постоянно снимают ремейки, книги переписываются, телепрограммы создаются с отсылкой к другим телепрограммам, в чартах доминируют сэмплы и ремиксы, мемы кочуют из одной области в другую. Поп-арт сознательно заимствовал свои формы из массовой потребительской культуры. Сегодняшнее искусство сознательно заимствует уже из поп-арта.

Такое положение дел нельзя назвать небывалым. Шекспир не был автором сюжетов *sui generis* для большинства своих пьес: он скомбинировал их из нескольких источников, и это считалось нормой. Только когда он стараниями целого поколения писателей, поэтов, актеров и издателей оказался причисленным к лику святых и стал воплощением творческого гения, на это стали смотреть как-то косо. До наступления эпохи романтизма считалось необходимым подражать совершенству классических или религиозных источников, а не оригинальничать.

И, тем не менее, может, мы обесцениваем творчество? Создаем его слабенькую, чахлую версию, когда героем становится критик или куратор, а не оригинальная работа? К чему эти тенденции могут привести, легко увидеть на примере главного медийного продукта — новостей.

НОВЫЕ НОВОСТИ

В первые недели 2011 года мир потрясли события, которые потом назовут «Арабской весной», и нигде они не были столь драматичны, как в Египте. Египтяне, вдохновленные соседями, выступили против многолетнего правления Хосни Мубарака. Положение обострилось 25 января. Сотни тысяч каирцев вышли на центральную площадь Тахрир — важный транспортный узел и место проведения разнообразных государственных торжеств, где находятся национальные музеи и штаб-квартира правящей партии. Воцарился хаос. Площадь превратилась в огромный палаточный лагерь. Насилие всегда было неподалеку: протестующие, вооруженные отряды самообороны и полицейские вступали в стычки друг с другом. К 1 февраля, как сообщал телеканал *Al-Jazeera*, на площадь вышли миллион человек. Во время протестов, которые в итоге привели к свержению режима Мубарака из-за отказа армии вмешиваться, тысячи человек погибли. 90 полицейских участков были сожжены дотла.

Через три года ситуация повторилась в Киеве. Как и в Египте, противоречия копились годами. Здесь вопрос был в том, как Украина будет дальше развиваться — по западному пути, в сторону ЕС, или восточному, ближе к России. После того как президент Виктор Янукович совершил резкий разворот в российскую сторону, вспыхнули масштабные протесты, и на главное общественное пространство Киева — площадь Независимости (укр. майдан Незалежності) — ринулись активисты. Протестующие находились здесь с декабря 2013 года, но к февралю 2014-го ожесточенные столкновения демонстрантов с полицией превратились в настоящее побоище. Поначалу полиция стреляла резиновыми пулями, но вскоре перешла на боевые, применяла слезоточивый газ и светозумовые гранаты. На окружающих зданиях даже работали снайперы. Разобраться в происходящих событиях было сложно: колонны протестующих, закулисные политические интриги и комбинации, уличные столкновения

и отсутствие «объективного» освещения в СМИ. До сих пор идут жаркие споры о том, что и в какой последовательности было только в один из дней — 18 февраля.

На Тахире и на Майдане традиционным СМИ с трудом удавалось отслеживать ситуацию. В обоих случаях репортерам находиться там было крайне опасно. В крошечной революции невозможно было понять, кто на чьей стороне, кто опасен и что будет дальше. Обе стороны не стеснялись пропаганды, а участники, рассеянные по огромным городам, путались в хитросплетениях вражды и союзничества. В предыдущие годы журналисты сделали бы то, что было им по силам, хотя результат их работы вышел бы уже постфактум и был бы неполон. Должным образом понять исторические события можно только ретроспективно, по прошествии времени.

Теперь у журналистов появилась возможность работать иначе. Благодаря социальным сетям возникла народная журналистика, когда новости фиксируют обычные люди. Несмотря на то что она так и не стала популярной, хотя ее поборники очень на это надеялись, у каждого сейчас в кармане подключенный к интернету гаджет — а значит, об опасных и неоднозначных событиях приходит гораздо больше информации, чем раньше. Участники событий могут сами быстро написать пост и, что еще важнее, опубликовать видео, снятое на мобильник. Профессиональные репортеры по-прежнему играют важную роль, но в новостных редакциях теперь могут просеивать массу данных, загруженных в сеть обычными людьми, проверять и упорядочивать их, после чего вставлять в собственные информационные материалы. В Каире и в Киеве, да и в еще более трудных ситуациях, например во время сирийского конфликта, журналисты не создают историю сами, а сшивают из разных источников: основным материалом стали любительские съемки, которые раньше играли вспомогательную роль. Если новостные СМИ хотят и дальше удерживать свои позиции, им нужны новые принципы сбора новостей, когда сведение воедино разных источ-

ников важнее поиска самих этих источников. У *CNN* отпала необходимость снимать самой: когда раньше событие снимали отдельные съемочные группы, картинка все равно получалась слишком фрагментарной. Теперь журналисты ищут материал, из которого можно скомпилировать репортаж. Разумеется, это не значит, что новостные СМИ стали лишним звеном. Поиск, проверка и контекстуализация массы данных, которые появляются в реальном времени на местах, требуют авторитетных мнений, экспертных знаний, инфраструктуры и аудитории. Когда на *CNN* цитируют твит или вставляют в материал видеоролики, снятые на мобильный телефон, зритель хочет понимать, что происходит, кто говорит и почему. Нам по-прежнему нужны новости, которые формируют связный рассказ о происходящем, однако теперь для этого от репортажа нужно переходить к коллажу.

Египетская и украинская революции показывают, как изменились новости. Раньше это были сбор и передача информации, сегодня — преобразование огромного объема шума в сигнал. В докладе Тоу-Центра при Колумбийском университете это назвали «постиндустриальной журналистикой» — то есть ориентированной не на массовый продукт, а на более штучный, нишевой, гибкий, кураторский¹⁰. Это журналистика, в которой журналисты больше похожи на редакторов — или кураторов.

Основатель кураторского сервиса *Storify* Ксавье Дамман сказал мне, что «в мире, где что-то опубликовать теперь может каждый, кураторский метод важен, потому что с его помощью мы можем убедиться, что получаем настоящую информацию, а не просто данные». Различать — принципиально для сегодняшней журналистики. *Storify* — один из примеров бизнеса, построенного на том, чтобы помогать другим этими данными управлять. Но, в отличие от многих других «цифровых» предпринимателей, Дамман признает, что этот важный и эволюционный тренд возник не на пустом месте: «Журналистика всегда предполагала применение кураторских методов: нужно было отобрать источники, „упаковать“ их в историю и в таком виде распространить.

Сегодня свидетели и эксперты — те же самые источники — сидят в социальных сетях, но нам все равно их надо сначала выслушать и лишь потом сказанное ими „упаковать“ в некое сообщение. Если раньше у журналистов был доступ к двадцати источникам, сегодня их две тысячи. Эти люди — журналисты, блогеры, кураторы всех мастей, — я их называю информационными инженерами, — нужны нам для оптимизации продукта, выпускаемого на широкую аудиторию, для фильтрации всего этого информационного шума».

Одно из очевидных изменений — новостные сайты теперь дают ссылки друг на друга. Началось все с появления в 1990-х и 2000-х годах нового типа изданий — *The Huffington Post*, *The Drudge Report* и *Slate*. Пока в традиционных новостях делали упор на предоставление полного готового «пакета» информации, в новых интернет-медиа стали смотреть выше. Они решили, что не обязаны выдавать какие-то монолитные куски контента, а станут связными — будут соединять аудиторию с растущей массой интересных интернет-материалов. Затем возникли новостные сайты второго поколения — *Buzzfeed* и *Quartz*. Если для *Huffington Post* система ссылок была инновационной, для нового поколения интернет-изданий она стала стандартом. Плаывая в океане контента, мы теперь шныряем по сайтам взад и вперед.

Более того, в материалы *Buzzfeed* часто вставляют твиты, гифки и фотографии, взятые с других сайтов. Фирменная форма подачи — статья-список: это просто отбор и упорядочение существующего материала. Половина из знаменитых ежедневных рассылок *Quartz* состоит из ссылок. Ценностное предложение теперь заключается не в том, чтобы написать и представить новости, а в том, чтобы разыскать самый интересный контент. То, что *Quartz* нашел и дал ссылки на материалы, важно ровно так же, как тот факт, что их кто-то создал. Встроенные твиты, ссылки на другие сайты и видео на *YouTube* быстро заполнили страницы сайтов *The Guardian*, *The New York Times* и всех крупных СМИ.

Идея единообразной истории, репортажа начала уступать место «скользящему» освещению событий из разнообразной мозаики источников. На полях журналистики и интернета новое поколение бизнеса отвоевало себе плацдарм для роста: так, в компании *TheSkimm* начали делать подробные информационные рассылки, в *This* строят социальную сеть, которая заставляет пользователей тщательно выбирать, что публиковать, в *Longreads* выбирают лучшие лонгриды от «сотен изданий и авторов».

Не стоит всему этому удивляться — едва ли можно ждать, что информационный взрыв оставит в целости и сохранности журналистику и научпоп.

Отчасти все эти перемены происходят из-за того, что материала так много. Каждый стал теперь «производителем контента», поэтому традиционным производителям контента — новостным и медийным изданиям — пришлось приспособливаться. Существенно снизились издержки, связанные с производством и распространением контента вообще, а не только журналистского. Практически в любой нише теперь публикуются экспертные материалы, и происходит это за пределами медиа-индустрии. Компании и бренды, персональные блоги, влиятельные аккаунты в *Twitter*, некоммерческие и неправительственные организации, университетские исследовательские центры начали производить высококачественный контент. Авторитетный блог американского Верховного суда — *SCOTUSblog* — намного подробнее освещает его деятельность, чем традиционные СМИ. Гвидо Фоукс в своем блоге воодушевленно освещал — и костерил — Вестминстерский политический «пузырь». Вдруг все осознали, что твиты случайных свидетелей со смартфоном могут ухватить события лучше любого журналиста, — так почему их не использовать?

Благодаря этому стало больше не только откликов и комментариев, но и самих потенциальных новостей. Взаимосвязанный, подключенный к сети мир — питательная почва для них. Возникли новые модели, задачи и площадки для журналистики: благотворительная и коммерческая, онлайн-овая и офлайн-овая,

краудсорсинговая и с профессиональными редакциями, видео-, аудио-, интерактивная и текстовая. А значит — нужно кураторство, еще больше кураторства, — вот вам очередной пример такой взаимозависимости.

Но проводники-гейткиперы никуда не делись. Их значимость заметна по карьерам двух звезд новой журналистики — Эзры Кляйна и Нейта Сильвера. Кляйн ушел из *Wonkblog* — блога газеты *The Washington Post*, а Сильвер — из *The Upshot* — блога *The New York Times*. Вместе они создали издания *Vox* и *FiveThirtyEight*. И Кляйн, и Сильвер говорят, что индивидуальный кураторский отбор новостей стал настолько важен, что оба сочли объем своей аудитории, влияния и экспертных знаний достаточными, чтобы бросить работодателей и запустить собственные площадки с нуля. При этом *Wonkblog* и *The Upshot* продолжают работать и расширяться: по данным издания *The New York Review of Books*, с момента ухода двух суперзвезд их аудитории выросли вдвое¹¹. Ценность старых добрых гейткиперов — проводников в мир информации, — так же как и ценность новых форм и суперзвезд кураторской журналистики, выросла. И вновь звучит знакомый рефрен: новостей столько, что требуется немыслимое еще недавно количество разных «фильтров» — проверенных, новых и сделанных нами самими. Нам нужны новые «фильтры» с личными точками зрения — как Кляйн и Сильвер, — но нам также нужны и старые бренды с традицией. Чем больше кураторов в новой информационной среде, тем лучше.

Новостным СМИ приходится также заниматься курированием самих себя. Авторы отчета *The New York Times* по инновационной деятельности, ставшего достоянием общественности, утверждают, что издание ежедневно публикует свыше 300 новых ссылок. Даже самым преданным читателям тяжело угнаться за такими темпами. В отчете также говорится, что главная страница теряет свое значение диспетчерского пункта, направляющего читателей к публикациям, — они теперь приходят из других мест (из социальных сетей, например). Управлять всеми этими пото-

ками призваны проекты вроде *NYT Now* — это такое приложение с небольшой подборкой материалов *Times*. В итоге получается двойное курирование: *The New York Times* курирует информацию, тщательно отбирая новости в рамках редакционной работы, затем применяет тот же метод к себе самой. Аббревиатура *NYT*, а не полное название *New York Times*, также указывает на стремление к сжатости и полноте, которых часто не хватает в перенасыщенной контентом сети. Так у онлайн-новостей появляется некая «рамка», как ее называет Крейг Мод¹². *NYT Now* вновь вводит иерархию резюмирования и категоризации. Благодаря тому же импульсу развиваются алгоритмические сервисы вроде *Summy*, которые собирают новости в дайджесты.

Сегодня делать новости значит курировать людей на месте событий, на площадях, посреди революций — а не лететь самому бизнес-классом, чтобы разузнать, что произошло. Значит продираться через уже опубликованные материалы — блестящие, чудовищные, нерелевантные или недостоверные, — чтобы принести нам разнообразный, интересный и информативный контент. Значит курировать самих себя — подбирать самые важные обрывки информации для вечно занятых читателей. Такие вот получают новые новости — журналистика в эпоху информационного перенасыщения.

Но и здесь не без серьезных затруднений. По данным *Gallup*, доверие к новостным СМИ падает уже несколько десятилетий, пробивая все новые и новые днища. В 1979 году газетам доверял 51 % опрошенных, к 2014 году этот показатель упал до 22 %¹³. Все те же вопросы — этики и кураторского отбора — ощущаются здесь в полной мере. Получает ли человек, публикующий ссылку, больше выгоды, чем тот, кто сделал материал, на который эта ссылка ведет? Не отбирают ли агрегаторы — *Google*, *Flipboard* и прочие — выгоду у тех, кто создает контент? Когда снятый вами видеоролик о революционных событиях появляется на *CNN*, кто получает от этого выгоду? *Prismatic* и другие подобные компании способны разбирать данные, из которых состоят новости,

и выдавать практическую инвестиционную аналитику, но опять же выгода от производства этой аналитики сомнительна.

В новостной сфере некоторые из тех, кто занят у нас культурным производством, и кое-кто в интернете утверждает, что этот сдвиг активно вредит производству. То ли это жалобы заинтересованных представителей элиты, не способных и не готовых адаптироваться, то ли действительно серьезная угроза для свободной и точной журналистики — время покажет. В любом случае, за всем этим надо следить.

Кураторский сдвиг в мире медиа и культуры невозможно было не заметить. Мы столетиями копим культуру. Бремя культурного и медийного перенасыщения — их изобилие, доступность и разнообразие — качественно меняют то, как мы взаимодействуем с разномасштабными культурными формами вокруг нас. Наши отношения с ними становятся децентрализованными, демократично расколотыми. Более того, сближение этих форм с экранными медиа только все усложняет: все эти медиа вместе взятые конкурируют друг с другом за наше внимание на небольшом кусочке стекла.

Если раньше мы просто творили и потребляли, то теперь возник легион важных посредников — более заметных и более структурно интегрированных в наши взаимодействия с культурной продукцией. Отложив в сторону эстетические, этические и экономические соображения — такова реальность нашей культурной жизни. Если свести все к нашим представлениям о том, как работает творчество, наша культура движется в сторону ролей второго порядка: диджеев, руководителей репертуарных отделов и даже вышибал, а также редакторов, критиков и кураторов, ремиксеров и блогеров. Как ориентироваться в новой реальности? Более важную роль будут играть вкус и восприимчивость. Этика культуры и экономика медиа будут и дальше сталкиваться с вызовами. Для издательств, арт-галерей, музыкальных платформ, журналистских стартапов ведущим конкурентным преимуществом будет именно эффективный

кураторский отбор. Особенно это верно для тех, кто, подобно *Spotify* или *Apple Music*, эффективно сочетает технологическое совершенство с личным эстетическим подходом.

Кураторство начиналось с искусства и музеев, принадлежало сфере культуры, но затем распространилось на интернет. И именно в интернете, а не в сфере культуры, оно приобрело глобальный масштаб.

9

КУРИРУЙ ИНТЕРНЕТ

МИР ЗА ПРЕДЕЛАМИ МАРКЕТИНГА

Каким бы огромным вам ни казался интернет, он все растет и растет. Только-только мы свыклись с мыслью о петабайтах, так уже, оказывается, входим в эпоху йоттабайтов, перепрыгнув по пути промежуточный этап экзабайтов. Интернет совсем недавно получил новый стандарт *IP* (интернет-протокола) — *IvP6*, — без которого он бы просто встал: для разбирающихся в математике, у *IvP6* на $7,9 \times 1028$ больше адресов, чем у предыдущего стандарта *IvP4*. Опирается вся эта красота на быстро растущую физическую инфраструктуру колоссальных размеров. Генеральный директор *IBM* Вирджиния Рометти в заметке для сайта *The Economist* утверждает, что «в мире насчитывается более триллиона взаимосвязанных, оснащенных микропроцессорами объектов и структур — в том числе по миллиарду транзисторов на каждого человека, живущего на планете»¹. Более того, огромные участки сети остаются скрыты. Глубокий интернет (англ. *Deep Web*), то есть тот, что не входит в поле зрения поисковой индексации, составляет до 96 % всех цифровых данных, будь то корпоративный интранет, система анонимных коммуникаций *Tor* или криминальный «даркнет». Социальные сети, мобильные и носимые технологии только способствуют разбуханию интернета, так же, впрочем, как и растущий

ассортимент подключаемых устройств, которые составляют нарождающийся интернет вещей. Благодаря радикальному снижению издержек при производстве, опубликовании и хранении любых данных эти виды деятельности расцвели пышным цветом (скажите спасибо закону Мура и Тиму Бернерсу-Ли).

Интернет сегодня широко выплеснулся за грань достижения. История Кремниевой долины и ее так называемых единорогов, стартапов, оцененных более чем в миллиард долларов, — это история сервисов, которые управляют бесконечностью. Они — эти монстры-агрегаторы — заставляют интернет работать, систематизируя изобилие, и тем самым управляют нашим вниманием, а получив внимание, получают рекламные бюджеты.

Легко понять, почему кураторский подход стал неотъемлемой частью интернета. Если рассуждать о перенасыщении, с которым мы столкнулись, то интернет — самый очевидный пример, с его взрывным ростом объемов данных и информации, плотностью связей и скоростями.

Но не только в объемах дело. Информация любопытным образом уравнилась. Если президент США публикует твит, он по форме ничем не отличается от того, что твитните вы или я. Если президент США выступает с речью, это происходит уже в совершенно другом контексте, по сравнению с тем, как если бы с речью выступили вы или я. Конечно, влияние твитов будет разным, но сущностно они эквивалентны — здесь отличие от сурового офлайнового мира. Применение кураторских методов в онлайн — это не просто просеивание информации, но и качественный анализ тонких различий.

Чуть выше я описал кураторскую работу как некий интерфейс. В интернете это верно в буквальном смысле: все наше взаимодействие происходит через посредство интерфейсов, а для этого нужны определенные шаблоны отбора и оформления. Если кураторская работа заняла столь важное положение в последние годы, то во многом благодаря именно этому: люди

с одной стороны экрана, массив данных — с другой. В этой книге много ссылок на интернет-ресурсов, и это не должно удивлять.

Кураторский подход к интернету многогранен. Люди, сервисы и протоколы — у всех своя роль. На более высоких уровнях новые кураторские дисциплины способствуют формированию репутаций и продвижению компаний на рынок. В новых медиа доминируют знаменитости нового типа, известные по тому, чем они делятся. Ну а новые виды бизнеса облегчают применение кураторских методов в промышленных масштабах.

Один из самых известных — стартап *Paper.li*, выросший на базе Швейцарского федерального технологического института. *Paper.li* дает пользователям возможность фильтровать интернет и перепаковывать его в удобоваримую форму. Ежедневно стартап обрабатывает 144 миллиона сайтов. Пользователи собирают то, что их интересует, с помощью технологии *Paper.li*, которая делает всю тяжелую работу и публикует выбор.

Я пообщался с соучредителем компании Эдуаром Ламбеле, и он объяснил мне внутреннюю логику сайта: «Идея состоит в том, чтобы облегчить обнаружение длинного хвоста контента. У всех нас есть ощущение, что контент нас захлестывает, что мы тонем в океане информации и новостей. Я считаю, что часть решения — сами люди». По мысли Ламбеле, кураторский метод отбора предполагает человеческий фактор, который надстраивается на технологии. Для него это нечто целое — на длинном хвосте контента человеческая фантазия может найти нечто новое, неожиданное, заслуживающее внимания. Главное — умело сочетать: «Многие на самом деле не хотят создавать контент, но уровня их вовлеченности во что-нибудь достаточно, чтобы этот контент рекомендовать. Если же им на это надо тратить по три часа в день, то ничего не получится — это слишком много; поэтому с помощью семантических и веб-технологий мы каждый день упрощаем кураторский отбор».

Таким образом, Ламбеле строит бизнес на информационном перенасыщении, предлагая способ справиться с ним.

Он признает и это, и что перенасыщение и борьба с ним теперь двигают интернет вперед: «Из-за всего этого жуткого информационного шума, с которым мы сталкиваемся в интернете, просеивание контента становится все более значимым и ценным для пользователей. Если я могу найти человека, который поможет мне избавиться от этого шума, я его найду. Потребители озабочены шумом. Так что не только создавать контент — фильтровать его тоже ценно». Фильтрация была нужна нам с самого начала возникновения интернета — когда появились сначала порталы и директории, потом сайты и страницы, потом поисковики. И вот нас снова захлестывает — социальные сети, кочующий контент: все это снова надо фильтровать, и на этот раз фильтрация осуществляется за счет краудсорсинга и кураторских методов отбора.

Свое место под солнцем нашли специализированные кураторские сервисы. *Storify* Ксавье Даммана и *Paper.li* Эдуара Ламбеле добились серьезных результатов, хотя с таким же успехом можно было бы рассказать о *Curata* или *Trap.it*, *Scoop It* или *Swaay* — корпоративных программах, задача которых — превратить компании в эффективных кураторов.

Paper.li и им подобные специализируются на «курировании контента»², которое стало уже настоящей отдельной дисциплиной — методом, выстроенным на основе жизненного цикла кураторства. Вкратце, все примерно так:

найти контент (в газетах, *Twitter*, электронных рассылках, RSS-агрегаторах, благодаря отслеживанию использования ключевых слов, в отраслевой и специализированной прессе, публикациях влиятельных пользователей социальных сетей);

отобрать и организовать контент: часто предполагается комментирование, подбор выдержек, контекстуализацию, составление подборок;

поделиться с другими.

Наиболее эксплицитное использование кураторского метода отбора в интернете основывается на этом алгоритме, хотя, как мы увидим, имплицитное курирование сети намного

сложнее. Что поразительно в дискуссии о курировании контента — насколько она вся сводится к маркетингу.

Маркетологи видят в курировании контента способ привлечения новых аудиторий, формирования доверия и более глубокого взаимодействия с покупателями и даже повышения эффективности поисковой оптимизации и повторных заходов на сайты. Когда-то маркетологи видели себя в роли производителей медиа. Еще они хотели направлять всеобщее внимание на свою продукцию и свои пространства, а не чьи-то еще. Курирование контента как маркетинговая стратегия очень радикально, поскольку переворачивает оба правила.

Те, кто занимается кураторским маркетингом, признают, что покупатели изменились, и больше не считают, что маркетинг есть донесение простых сообщений по вещательным каналам, — такие методы уже не работают. Информация о продукции раньше была в дефиците, да и рынки не были настолько перенасыщены. Покупатели стали разборчивее: им не нужны топорные коммерческие заманухи, им нужен высококачественный контент.

Это тоже определенным образом характеризует изменения, происходящие в маркетинге — от прямолинейных продаж к формированию подлинной симпатии к бренду и удержанию покупателей, «интеллектуальное лидерство», а не просто генерирование круга потенциальных клиентов. Возник маркетинг-сервис, сам по себе полезный и интересный. И вновь мы возвращаемся к одной из неперменных составляющих кураторского метода — экспертным знаниям. Эффективное применение кураторского подхода к контенту демонстрирует эти знания и формирует доверие. Наконец, для кураторского подхода к контенту нужны большие усилия по его грамотному отбору, что само по себе является ресурсом, при этом авансовых затрат нужно меньше, в отличие от классической рекламы.

Таким образом, *Microsoft*, *Lego* и даже старейшая в Америке мукомольная компания *King Arthur's* сознательно стали кураторами. Я уже много лет читаю сайт *O'Reilly Radar*, где

издательство *O'Reilly Media*, специализирующееся на технической литературе, регулярно публикует кураторские подборки ссылок.

Однако слово «кураторство» часто используется странно. На разных сайтах можно увидеть советы «курируйте себя по утрам» или «станьте куратором своего пути к успеху». Кураторская работа считается не процессом, а определенным приемом, обходным маневром. У *Curata*, например, есть контрольный список из 12 пунктов для контент-маркетинга. На каком-то уровне это имеет смысл, но сводит кураторский подход к некоей формуле. Кураторский подход к контенту не так прост, его невозможно вставить в список, как очередную рутинную задачу. Эффективная кураторская работа — сложнее и тоньше, поэтому многие подобные стратегии кажутся пустыми. Кураторский подход казался некоторым маркетологам радикальным и новым, отсюда и вполне понятная увлеченность им, но уравнивание кураторской работы с маркетингом не учитывает не только все самое ценное в ней (то есть почти все), но и то, насколько неотъемлемой частью самых разнообразных видов деятельности она стала.

Нельзя, конечно, отрицать, что кураторский метод вполне может стать составной частью эффективной стратегии — маркетинговой или нацеленной на формирование какого-либо сообщества. Конечно, может, и вообще это важнейший ингредиент для таких стратегий. По некоторым оценкам, контент-маркетинг сейчас — самый быстрорастущий сегмент маркетинга потребительских брендов³. В лучшем случае маркетинг, задействующий кураторский подход к контенту, полезен и интересен; он свидетельствует о том, что компании самоотверженно работают и ведут широкий диалог с публикой. Однако в худшем случае это лишь бессмысленное модное словечко, которое постоянно используют для заполнения пауз на корпоративных стратегических совещаниях.

Нам необходимо заглянуть чуть дальше идеи о кураторском методе при работе с контентом — она прекрасно под-

ходит для описания новостных рассылок, блогов и плей-листов на *Spotify*, но особо не отражает значение этого процесса для интернета.

Рассматривать все эти процессы следует как составляющие некоего «кураторского уровня».

На интернет часто смотрят как на некую стопку, состоящую из слоев — физического уровня кабелей и серверов, уровня различных протоколов и уровня применения; с последним имеем дело мы, пользователи, в форме веб-браузеров и тому подобного. Кураторский уровень не укладывается в эту систему формально, но укладывается по духу — вместе с другими уровнями: уровнем контента, социальным и даже игровым. С учетом ограниченного объема информации, с которой может совладать отдельный человек, всегда есть механизмы для фильтрации и отбора. Все вместе эти фильтры образуют кураторский уровень.

Мы «окутаны» кураторством и везде сталкиваемся с кураторским слоем. Просто в цифровом мире его проще заметить.

Как мы работаем с кураторским слоем и внутри него самого? Бизнесы включают его в свое маркетинговое предложение, курируя контент. Кураторы Мария Попова, Мэтт Драдждж или Джейсон Коттке завоевали внимание значительной аудитории, курируя информацию очень личностным и специфическим образом. *Paper.li*, *Bundlr* и другие стартапы разрабатывают инструменты, которые позволяют усиливать эффект от результатов кураторской работы других. *Pinterest* и ему подобные сайты превращают каждого пользователя в куратора пирожных, котиков или, как в моем случае, книжных обложек. Смысл в том, что кураторские принципы применяются в интернете — в огромных масштабах, не только сосредоточено в ячейках, где идет процесс кураторского отбора, но и неотъемлемо входя в технологическую, коммерческую и информационную среды.

Тут напрашивается еще один вопрос. Всю книгу я рассматриваю алгоритмический и живой кураторские подходы вместе. Крупные веб-сервисы называются у меня кураторами. Но можем

ли мы и в самом деле говорить обо всем этом как о кураторской работе, не натяжка ли это, которая обесмысливает термин?

О МАШИНАХ И ЧЕЛОВЕКЕ

Сидя в своем кабинете в Институте интернета при Оксфордском университете, профессор философии и этики информации Лучано Флориди говорит быстро, четко и однозначно: кураторство как метод нельзя приписывать крупным веб-платформам. «Кураторский метод предполагает ответственность за его результаты, — говорит он. — Ответственность — человеческая черта. Кураторы — это эксперты; чтобы быть куратором, ты должен обладать авторитетом. Есть в кураторском подходе практическая сторона, которая означает, что применение алгоритмического кураторства должно идти рука об руку чуть ли не с опекунством. Способность вмешаться, проконтролировать, следить, чтобы результаты твоего кураторства на что-то влияли, — вот в чем суть. Это прагматичная взаимосвязь». Смысл для Флориди заключается в том, что у кураторской работы есть скрытый этический подтекст, который восходит к латинскому *curare*. Кураторская работа — это отбор и упорядочение, но не просто так, а с целью, укорененной в желании помочь.

В целом мы придерживаемся одинакового мнения о том, почему кураторство важно. «Кураторство возникает в ответ на перенасыщение, — говорит он. — Когда были папирусы и свитки с письменами, нам нечего было курировать». Но Флориди считает, что у кураторства есть и своя специфическая роль. «Кураторство ставит во главу угла свой объект — то, что куратор курирует. При этом сам куратор обладает определенным складом ума и чувствительностью, которые влияют на его отбор. Но забота об объекте, или, скажем, благо объекта важнее самого куратора». Кураторство, по его утверждению, «альтруистично к тому, что курирует». Здесь-то идея машинной кураторской работы буксует. Автоматические программы, которые просто перенаправляют пользователей в другое место и не отвечают за информацию

или контент, с задачей не справятся. Флориди утверждает, что *Google* скорее будет курировать рекламу, за которую напрямую отвечает, а не контент, к которому он просто подталкивает людей. Именно этот феномен Кармен Медина называет «моральной призмой» кураторского метода⁴.

Тогда возникает большой вопрос о том, что же вообще такое кураторство, и этот вопрос — не только о значении слова. Это вопрос о направлении развития экономики и бизнес-стратегий, которые приведут или не приведут к успеху. Всю книгу я рассматриваю алгоритмический и живой подходы к кураторству вместе и утверждаю, что оба их следует считать составляющими кураторского «сдвига». Однако многие считают, что кураторское занятие — недвусмысленно человеческое, а более безыскусная «агрегация» — машинная операция. Большинство дискуссий о курировании контента, например, исходят из этого различия.

Ни у массового производства, ни у массовой агрегации нет «души» — того человеческого «огонька», который мы можем безошибочно распознать, а ведь, кажется, именно это и предполагает кураторская работа: «огонек», который становится столь значимым в мире, которым правят машинные системы. Музыкант и комментатор Дэвид Бирн высказывает похожее мнение в статье о кураторстве для издания *New Statesman*: «Что предлагаю я и предлагают другие „эксперты“? Мы предлагаем сюрприз», — пишет он⁵. Бирн утверждает, что его опыт «быть немножечко за пределами нормы — чуть более пристрастен, с уклоном, более предварительно отредактирован и необычен, чем тот, который предлагают все эти стадно-алгоритмические сервисы». Результат — он помогает людям «найти идею, художника или писателя за пределами изъезженных, предсказываемых машинами алгоритмов». Такая кураторская работа, в центре которой находится человек, — это «потлач», «социальный клей», дружеский взаимный обмен информацией. Бирн, как и Флориди утверждает, что кураторскую работу, может, и ценят именно

потому, что она не следует алгоритмическим или агрегаторским принципам, а пронизана ценностями и причудами живых людей.

Тогда почему же я считаю, что кураторство охватывает и алгоритмические операции, и личный выбор? Прежде чем я отвечу, оговорюсь: разделительная линия между тем, к чему применяется кураторский подход, и тем, к чему он не применяется, по-прежнему подвижна и податлива. Ясности пока не хватает, и, чтобы все устаканилось, потребуется время.

Однако причина, по которой, на мой взгляд, оба кураторских принципа — и машинный, и живой — работают, заключается в том, что, во-первых, именно так мы используем термин. Участники некоторых дискуссий предполагают, что кураторскую работу невозможно автоматизировать, другие считают, что вполне возможно и что она уже автоматизируется. Как и в случае со словом «куратор» вообще, джинн уже выпущен из бутылки, а попытки регулировать язык бессмысленны. Достаточно немного проследить за тенденциями, почитать блоги и социальные сети, традиционные СМИ, книги и подкасты, и можно увидеть, что люди уверенно используют этот термин, предполагая, что для кураторской работы достаточно одних алгоритмов. Они не идеальны и вызывают всевозможные концептуальные трудности, но, к худу ли, к добру ли, так развивается английский язык.

Во-вторых, мне кажется, термин этот применяется так, будто бы и нет никакого четкого разделения между тем, что делают люди и что — машины. Всякий раз, когда мы пользуемся интернетом, наши действия направляются и регулируются программами и протоколами, которые, в конечном счете, тоже создают и контролируют люди. Даже такая базовая вещь, как поисковый запрос, — это комплексный диалог между человеком, принимающим решения, и машиной. Автоматизированные процессы предлагают нам настолько продвинутые впечатления и подборки, что уже не укладываются в рамки привычного нам понятия фильтра. При этом выше мы обсуждали, как в *Amazon*, *Apple* и *Netflix* согласуются друг с другом машинный и живой

подходы к кураторскому отбору. Многие задачи по обработке больших данных было бы невозможно решить, если бы ими занимались люди, но эти системы, тем не менее, все равно проектируют, поддерживают в рабочем состоянии, мониторят, регулируют, меняют и используют люди.

Более того, если технологические компании известны продвижением машинных систем, то в *Google* используют рекомендации живых людей, например для привлечения внимания к ресторанам в функции *Explore* на *Google Maps*, а в *Samsung*, как и в *Apple*, над приложением по агрегации новостей работают редакторы (в партнерстве с *Axel Springer*). Этот сервис будет разделен на разделы «Нужно знать», который будет курировать команда редакторов, и «Хочу знать», работающий на алгоритмах⁶. Алгоритмы учитывают живые голоса «за» или показатели вовлеченности пользователей, а мы соответствующим образом на них реагируем и придаем им определенную форму. Рассуждая о кураторской работе, следует признать ее взаимодополняющую природу и увидеть в том, что получается, одну из фирменных форм нашего времени. Нам следует признать, что сегодня нет жестких и четких разграничений между машинным, алгоритмическим методом и живым, человеческим. Как говорил инвестор и техно-гик Питер Тиль, «компьютер — это инструмент, а не соперник»⁷. Когда с применением различных машин возводится новое здание, мы потом не говорим, что здание построено машинами. Так же и кураторство часто представляет собой сочетание автоматизированных и персонализированных процессов. Более того, мы по-прежнему интересуемся субъективным: тот факт, что автоматизация необходима, не означает, что нам не нужен слой из дополнительных, персональных фильтров поверх нее. Интуиции еще рано уходить на покой. Как говорит один из ведущих авторов по теме веб-кураторства Стивен Розенбаум, «в эпоху переизбытка данных в дефиците оказался вкус»⁸.

Следующую книжку, которую вы прочтете, вам, вполне возможно, порекомендует не живой человек и не алгоритм, а откуда-то вдруг взявшийся странный киборг, сочетающий в себе

преимущества машин и людей... Это не значит, конечно, что между ними нет различий. По оси, разделяющей эксплицитное и имплицитное кураторство, пройдет дальнейшее различение внутри кураторского уровня. В некоторых сферах кураторская работа идет особенно интенсивно и плотно; в других — в гораздо более легком режиме, и кураторский слой здесь тоньше. Другими словами, единства нет.

- Кураторская работа интенсивного типа: когда маркетологи говорят о кураторстве, они в основном имеют в виду это. Эта работа ведется людьми, среди примеров — *Canopy.co* и *Boing Boing*, *Instagram* и *O'Reilly Radar*, магазин на *Etsy* и главная страница *Arts and Letters Daily*, а также раздел *Discover* на *Kickstarter* и онлайн-журнал *Public Domain Review*. Работа эта интенсивная, полноценная, в ее основе — обстоятельный личный выбор, часто для небольших аудиторий, решения обсуждаются и комментируются, что придает им дополнительную значимость. Это своеобразная приставка к кураторскому слою.

- Кураторская работа слабого типа: облегченная, часто машинная ее форма — сеть каталогизаторских и фильтрационных механизмов, алгоритмов рекомендаций и обнаружения контента, которые можно увидеть в разных концах интернета. Эту работу не всегда даже можно назвать кураторской: она ведется в автоматическом или полуавтоматическом режиме, обычно без комментариев или разъяснения процесса. На внешних «границах» она соприкасается с системами тегирования и фолксономии (результатами народной расстановки тегов), алгоритмами индексирования поиска и выборки, архитектурами баз данных и системами управления версиями вроде *Git*. Это подспудная и необходимая интернету кураторская работа, набор механизмов, которые благодаря тщательному отбору и организации данных обеспечивают управление сверхизбыточной информацией.

Как и в случае с кураторской и индустриальной моделями отбора, между упомянутыми выше разновидностями кураторства нет четкой разделительной линии — это опять спектр.

Кураторство интенсивного типа, как правило, эксплицитно, слабого типа — имплицитно. Но не всегда. *Eataly* и ей подобные ритейлеры, например, не называют себя кураторами, но, вне всякого сомнения, являют собой пример интенсивного занятия кураторством. *Pinterest* гораздо ближе к эксплицитной разновидности, но, как и большинство таких сервисов, он скорее многосоставный — личная кураторская работа людей заполняет их собственные борды, а на самом сайте применяются разнообразные машинные механизмы для поиска, рекомендаций и сортировки этого материала. Получается, что пользователи делают *Pinterest* интенсивно курируемым пространством, при этом сам *Pinterest* занимается слабой кураторской работой как бы в помощь им. Тем, кто думает, что *Pinterest* — пример незначительный, скажу, что у него 73 миллиона пользователей, капитализация порядка \$ 11 миллиардов и интерфейс программирования приложений *API* для основных корпоративных пользователей⁹.

Такое разделение кураторской работы на интенсивную и слабую отвечает цифровой среде, но оно всеохватно. Арт-галереи, нишевые музыкальные магазины, специализированные кафе для велосипедистов, библиотеки, брендовые отели, съемочные площадки, фестивали и даже инвестиционные портфели — все это объекты интенсивной кураторской работы, тогда как универмаги, парки скульптур, торговые центры, отраслевые ярмарки, рынки и даже некоторые городские кварталы (вспомните нью-йоркскую Нолиту или лондонский Мэрилебон) тоже курируются, но слабо.

Обе разновидности дополняют друг друга. Кураторская работа слабого типа делает интернет управляемым, а контент — находимым. Кураторская работа интенсивного типа выводит нас за рамки поиска. Она дает ответы на личные вопросы, на вопросы, о которых мы могли сами и не подозревать. Эпизодическое участие человека позволяет протыкать «фильтрационные пузыри» автоматизированных систем и таким образом, по выражению директора компании *Upworthy* и писателя Эли Паризера, выходить за пределы «паутины поиска и извлечения данных» — эхо-камеры

наших собственных представлений, усиленных рекомендационными алгоритмами, отслеживающими поведение пользователя¹⁰. Такая сеть машинной фильтрации создает «город, состоящий из гетто», а чтобы такого не было, решение одно: интенсивная кураторская работа с самым разным материалом. Непредсказуемые, запутанные и странные человеческие суждения могут вывести за пределы заезженной, автоматизированной версии сети. Она оставляет место для случайных озарений и выводит за пределы наших «слепых пятен». Алгоритмы нам нужны, но, кроме них, нам нужны и мы сами.

В более широком смысле без разумного комбинирования тех или иных разновидностей кураторства мы будем постоянно бегать по кругу вкусовщины и категоричности. В этом случае вместо открытия и изучения мира кураторство его закроет. Одна-единственная форма кураторства, не говоря уже об одном-единственном кураторе, — это тоталитарное видение. Разнообразие моделей и кураторов сглаживает этот риск, открывает возможности, а не закрывает их.

Как и в случае с переходом от индустриальной к кураторской модели отбора, мы видим интенсификацию — «утолщение» кураторского слоя. Интернет-компании понимают, что кураторский подход предлагает больше ценности для пользователя. Движение вверх, в сторону более точно подобранных кураторских впечатлений и опыта — одна из долгосрочных тенденций развития интернета.

БОКСЕРСКИЙ МАТЧ: FACEBOOK ПРОТИВ TWITTER

Возьмем гигантов соцсетей — *Facebook* и *Twitter*. Кураторскую работу они ведут колоссальную. Стратегии каждой из площадок и результаты их деятельности в зрелые годы (примерно в 2010–2016 годах) отражают эту тенденцию — двигаться в сторону более интенсивного кураторства. Я тут не пытаюсь определять победителей или предполагать, кто преуспеет в буду-

щем, — сектор развивается слишком быстро. Я хочу оглянуться и разобраться, что произошло.

Тогдашний директор *Twitter* Дик Костоло был обеспокоен. Так не должно было быть. Когда компания дебютировала на бирже *NASDAQ*, ее рыночная капитализация составляла ни много ни мало \$ 24 миллиарда. Несмотря на убыточность, *Twitter* стоил больше, чем большинство медиа-компаний в Америке. Однако когда Костоло отчитывался по финансовым результатам перед инвесторами с Уолл-Стрит, разговор приобрел неприятную тональность. Показатели были плохие. Рост числа пользователей остановился. Новые пользователи не знали, как работать с системой, которая казалась невразумительной и уже была забита супер-юзерами.

С момента запуска в 2006 году *Twitter* пережил стремительный рост. В 2007 году люди писали примерно 5 тысяч твитов в день; к 2013-му это число приближалось уже к 500 миллионам. Однако основной интерфейс оставался тот же: нескончаемая «кишка» твитов в реальном времени в рамках единой ленты. Механизм поиска контента не менялся. Мало того, три самых значимых элемента пользовательского интерфейса, разработанные как раз для того, чтобы со всем этим как-то справляться — знак @ для обозначения человека, # для обозначения твитов на какую-то одну тему, и ретвиты для расшаривания, — продвигали сами пользователи. Компания формально приняла их «на вооружение» лишь спустя какое-то время. Таким образом, несмотря на то что *Twitter* стал одним из крупнейших и бурных сайтов в интернете, кураторство было отдано на откуп пользователям. Почему?

Некоторые выводы можно сделать из рассказа журналиста Ника Билтона об истории *Twitter*. С самого начала они страдали от своей нечеткой самоидентификации. У каждого из четверых соучредителей было свое видение, что приводило к многолетним распрям, сдерживавшим создание работоспособного продукта (те, кто пользуется сайтом давно, наверняка

помнят белого кита, который появлялся на заставке во время очередного сбоя). Эв Уильямс — изобретательный небраскинец, который когда-то создал *Blogger* и продал его потом *Google*, — считал, что *Twitter* должен быть коммуникационной сетью. Люди в *Twitter*, по его мнению, должны были обмениваться новостями и узнавать, что происходит. При этом первый программист компании и позднее ее директор Джек Дорси полагал, что *Twitter* должен быть личной площадкой — чтобы человек мог рассказать, чем занимается. Дорси был упрям и напорист, под статью Уильямсу. Другим учредителям с трудом удавалось поддерживать мир. Даже когда все они разошлись, *Twitter* продолжали раздирать противоречия, и вся работа по дальнейшей разработке продукта встала.

Затем, после того как компания вышла на биржу, начались все более неловкие дискуссии с инвесторами. На одном из совещаний тогдашний финансовый директор Энтони Ното признался, что сайт «дает пользователю не самые адекватные впечатления»¹¹. И добавил: «Предложить человеку [интересный] контент значит эффективнее систематизировать этот контент», — по сравнению с нынешней «кишкой», в которой все пропадает. Таким образом, на самом верху компании признали, что для того, чтобы разобраться в 350 тысячах твитов в минуту, нужна кураторская работа.

Ниже по дороге в Пало-Альто для Марка Цукерберга и *Facebook* все складывалось, напротив, как нельзя лучше. Первый блин вышел комом, но после выхода на биржу акции компании показали себя хорошо. С июля 2013 по июль 2015 года капитализация выросла в четыре раза. К этому моменту бизнес стоил уже \$ 245 миллиардов — седьмое место в мире по уровню рыночной капитализации. Сеть все больше рассматривали как важнейшую площадку для рекламы, а число пользователей продолжало расти. На момент написания этой книги у *Facebook* было 1,5 миллиарда пользователей: если бы сеть была отдельной страной, она была бы крупнейшей на планете. В *Twitter*, тем

временем, пользователей чуть меньше, чем население США, — примерно 315 миллионов. В *Facebook* гораздо раньше пришли к осознанию, насколько принципиально важна кураторская работа для формирования пользовательского опыта. Именно она сделала *Facebook* привлекательным, и именно ее отсутствие отпугивает людей от *Twitter*.

Поворотное событие — внедрение фильтруемой новостной ленты. Решение было очень спорное, и протолкнул его сам Цукерберг. Пользователи *Facebook* перестали видеть все, что публикуется, и получили взамен управляемую ленту. Инженер Ларс Бакстрём привел аргументы компании в корпоративном блоге:

«Задача новостной ленты в том, чтобы доставлять контент адресно — соответствующий контент соответствующим людям в соответствующее время, причем так, чтобы они не пропустили публикации, которые для них важны. Идеальный вариант, как нам кажется, — это когда лента новостей показывает все посты, которые люди хотят видеть, в том порядке, в котором они хотят их читать. С технической точки зрения, это очень непросто: когда человек открывает ленту, в ней содержится в среднем 1500 потенциально интересных для него постов друзей, людей, которых он зафолловил, и страниц, а у большинства пользователей просто нет времени, чтобы все это просмотреть»¹².

По утверждению Бакстрёма, число этих публикаций было снижено с 1500 до 300 единиц контента на человека в день. Те, кто очень плотно сидит на сайте, сильно удивятся, но без новой системы на них могли бы сыпаться по 15 тысяч постов в день. Более того, Бакстрём сообщил, что благодаря более эффективному таргетингу посты, которые раньше просматривались лишь в 43 % случаев, теперь стали просматриваться в 70 %.

Хотя новостная лента *Facebook*, как и поисковый алгоритм *Google*, анализирует тысячи и тысячи разных факторов, в основе ее лежит довольно простой процесс. В вашей ленте тот или иной пост будет, вероятно, показан в соответствии вот с чем:

интерес к автору поста
 ×
 предыстория поста
 ×
 послужной список автора поста
 ×
 тип поста (обновление статуса, изображение)
 ×
 время публикации
 =
 вероятность появления поста в вашей ленте

Это все вполне укладывается в понятие кураторской работы слабого типа. Но что принципиально важно, по сравнению с *Twitter*, — пользователи получили кураторский отбор, не зависящий от их собственных решений.

Алгоритм этот постоянно совершенствуется. В дополнение к фиксированию лайков, расшариваний, комментариев и так далее появилась функция учета времени, которое пользователи тратят на просмотр конкретных постов. Отдельный алгоритм даже следит, чтобы вы сидели на сайте, а не ждали, пока он загрузится, или вообще куда-то отлучились. Все это укладывается в стратегию борьбы *Facebook* за лидерство. Иногда бывало, что такие фокусы не приносили должного результата: когда выяснилось, что компания изучает эмоциональное воздействие, которое оказывает ее кураторская работа, и, в частности, анализирует возможности изменять человеческие эмоции, это вызвало бурю негодования. Но эксперименты продолжаются. Приложение *Facebook Moments*, выпущенное в 2015 году, автоматически отбирает (курирует) фотографии, например, с семейного праздника. Метки времени и программа по распознаванию лиц составляют профили присутствовавших, агрегируют все это и показывают сходные изображения. Сервис *Facebook Instant Articles* совместно с *BBC*, *Der Spiegel* и другими СМИ отбирает качественный контент, нацеленный на отдельных пользователей, — и все это на *Facebook*.

Если утрировать, то *Facebook* строит интернет-сад, окруженный стеной, — закрытую экосистему, более аккуратную, более безопасную и более плотно курируемую, со всеми вытекающими из этого приятными и пугающими последствиями. Переориентируя компанию на новые, формирующиеся рынки, в компании осознали, что играют важнейшую роль в определении будущего интернета. В Азии, Африке и Латинской Америке был запущен благотворительный проект *internet.org*, в задачи которого входит активное продвижение дешевой связи и упрощение сети ради обеспечения более широких слоев населения доступом в интернет.

В рамках этого проекта пользователи получают бесплатный доступ к сервисам вроде *Wikipedia* и к медицинской информации, а также, разумеется, к *Facebook* и его мессенджеру. В Индии действуют тарифные планы, предназначенные только для пользования *Facebook*, в Гане и на Филиппинах фейсбучные тарифные планы предлагаются с огромными скидками — например, вы платите очень мало или вообще не платите за пользование *Facebook*. В некоторых регионах мира люди пользуются *Facebook*, не отдавая себе отчета, что заходят в интернет. В Азии и Африке исследователи заметили интересную особенность: по данным опросов, некоторые респонденты утверждали, что вообще не пользуются интернетом, но потом в фокус-группах говорили, что пользуются *Facebook*. Новостной сайт *Quartz* решил копнуть глубже и выяснил, что 11 % индонезийцев и 9 % нигерийцев на *Facebook* заявили, что никогда не заходили в интернет¹³.

Таким будет интернет для четырех миллиардов человек, которые пока им не охвачены. Людей притягивает мир *Facebook*, результат двойного курирования — он курируется друзьями пользователя и самим *Facebook*. Закрытые, плотно курируемые экосистемы уже стали тенденцией благодаря приложениям, но *Facebook* как сверхприложение усиливает эту тенденцию. Так мы возвращаемся во времена, когда интернет только появился и на порталах типа *AOL* была одна малюсенькая кнопочка под

названием *Go to internet*. Интернет благодаря этому не только становится более удобоваримым, но и позволяет делать рекламу более адресной. *Facebook* знает о пользователях все больше и умеет эффективно и адресно подавать материал. Как вам — не знаю, но *Facebook* все это, безусловно, очень выгодно.

Twitter надо было как-то реагировать. На одном из совещаний с инвесторами Костоло признал, что *Twitter* должен активнее заняться «курированием» контента. Одна из высказанных идей — сделать главную страницу, которая бы не требовала входа в систему, и это была бы курируемая версия сайта. Еще одна идея — функция «Пока вас не было»: она должна была собирать лучшие твиты, которые человек мог пропустить. Затем добавили функцию *Instant Timeline* для новых пользователей и даже запустили новый продукт для изданий — *curator.twitter.com*. В нем была самая совершенная фирменная технология фильтрации, механизм создания новых курируемых коллекций (*Curated Collections*), механизм курирования мультимедийного контента, в том числе вайны (*Vines*), механизм поиска информации в реальном времени о том, что происходит в *Twitter*, и вещательный канал *Tweets*. Еще одна инновация — функция *Highlights*: она обновляется два раза в день, формируя ленту примерно из 12 твитов, которые, как считает алгоритм, могут вас заинтересовать. По мнению издания *Bloomberg*, компания *Twitter* «сделала значительный шаг за пределы своей зоны комфорта в погоне за новыми пользователями», и этот шаг — в сторону *Facebook*¹⁴.

Наверное, самое значимое новшество — это *Moments*, — сдвиг по направлению к прямому кураторству. *Twitter* теперь создает подборки твитов, вайнов и перископов, имеющих отношение к событиям, происходящим прямо сейчас — плановым, как Суперкубок или, скажем, «Гластонбери», или срочным; к последним можно, например, отнести сообщения о стихийных бедствиях или результаты выборов. Или это может быть просто что-то интересное: предусмотрен канал для постов в духе

Throwback Thursday («Ретрочетверг») и для важных заголовков вроде *Business* и *Sport*. Пользователи листают истории, которые создаются в реальном времени вокруг событий, просматривая твит за твитом (или вайны с перископами).

Мало того, в принятии решений участвует человеческий фактор: подборки курирует команда с опытом работы в новостных СМИ. Редакторы из этой команды подбирают для пользовательских лент релевантные твиты. Кроме того, контент *Twitter* теперь отбирает совместно с надежными брендами — *Washington Post*, *Vogue* и *NASA*. Так *Twitter* превращается из сумбурной бесконечной «кишки» в редактируемое медийное издание. Это для него внове, и вопросов много: что, например, делать со сценами насилия, до какой степени привлекают внимание платные события? Для всего этого нужны новые компетенции. *Twitter* настойчиво двигает сервис вперед, интегрируя его в интерфейсы для компьютеров и мобильных устройств. Одновременно компания стремится к децентрализации — пусть пользователи *Twitter* сами курируют то, что вываливают в онлайн. Кстати, при запуске *Moments* на главной странице сайта *Twitter* появились Правила курирования контента (*Moments curation policy*).

Отстав от лидера, *Twitter* теперь ориентируется на кураторскую работу интенсивного типа. *Facebook* создал инструменты и программы для самокурирования. Стратегия дальнейшего развития для обоих заключалась в том, чтобы увеличивать кураторский слой, предлагать пользователям дополнительную пользу, курируя интенсивней, реагировать на перенасыщение, возникшее в результате работы их собственных платформ, и использовать кураторские методы для более глубокого изучения пользователей. На корпоративные стратегии, действующие у технологических гигантов с западного побережья Америки (и принесшие феноменальный успех таким сервисам, как *WeChat* китайской компании *Tencent*), можно посмотреть сквозь призму кураторской работы — то есть работы, которая позволяет находить новые способы, позволяющие людям самим курировать

контент или находить среди информационного переизбытка курируемые среды.

Возьмем *Yahoo!*, компанию, чьи отношения с кураторской работой — эксплицитной и имплицитной, интенсивного и слабого типов — оказались непоследовательными. В компании не поняли, где и как им встроиться в кураторский слой. Ее основатели Джерри Янг и Дэвид Фило изначально сделали директорию из отобранных вручную ссылок: это был именно кураторский сайт. В те лихорадочные ранние годы интернета этого было достаточно, чтобы их заметили. Под руководством энергичного Джеффа Маллетта *Yahoo!* пережила несколько суматошных лет, создав один из первых поисковиков и воспользовавшись доткомовским пузырем, как, наверное, никто другой: взрывной рост цены ее акций в момент выхода на биржу оказался на тот момент третьим по величине за всю историю¹⁵. Компания выкупила также *GeoCities* — я уже об этом говорил — с прицелом на то, чтобы стать воплощением самой идеи управления интернетом.

Но все пошло не так. *Yahoo!* рухнула вместе с дотками. Дальше были 12 лет самокопаний и смена нескольких директоров (из Голливуда, из технологической сферы, снова Янг). Упущенные возможности стали притчей во языцех: компания не сумела купить *Facebook*, потом отказалась продаваться *Microsoft*, потом заключала неудачные сделки с *Google*. Под руководством Терри Семела, знаменитого своим неприятием электронной почты, *Yahoo!* стала заниматься еще и прямой рекламой. В отличие от *Google* и *Facebook*, задачи которых были четко сформулированы (управление информацией или общение людей друг с другом), миссия *Yahoo!* оказалась невнятной: чем она занимается — поиском, масс-медиа, технологиями, контентом?

Несмотря на серьезное отставание от поисково-рекламных технологий *Google*, в середине 2000-х в *Yahoo!* все же сделали ряд удачных вложений, благодаря которым оказались в итоге в кураторском авангарде. Сайты *del.icio.us* и особенно *Flickr*,

предназначенные соответственно для хранения ссылок и изображений, оказались в то время очень ценным приобретением, поскольку были первопроходцами новой системы распределенного тегирования, которая позволяла пользователям создавать таксономии и механизмы каталогизации для больших наборов данных. Это был первый и успешный пример того, как веб-платформы становились мощными и притягательными площадками, создавая для пользователей возможность самим становиться кураторами. Я помню, что воспринял облако тегов на *Flickr* как откровение — абсолютно новый способ систематизации контента, который позволял по максимуму использовать то, что тогда с некоторой натяжкой (хотя и вполне правильно) называли «коллективным разумом».

Однако и эти сервисы так и не расцвели в полную силу. *Del.icio.us* через некоторое время оказался на обочине. *Flickr* остался на ходу, но его затмили другие сайты для обмена фотографиями, часто эффективнее оптимизированные для мобильных устройств. Классика веб-кураторства — отбор фотографий — началась, может, и на *Flickr*, но быстро переместилась в другие места. Тем временем в *Yahoo!* все больше полагались на своих старых пользователей, обширную базу *Yahoo! Mail* и удачные инвестиции в агрессивно расширяющуюся китайскую интернет-компанию *Alibaba*, растущая капитализация которой стала подпоркой для оказавшихся на непрочных позициях акций *Yahoo!*.

В июле 2012 года компания пригласила на должность своего нового директора топ-менеджера из *Google* Мариссу Майер. Майер — одна из первых и самых влиятельных сотрудниц *Google*. Именно она предложила внедрить методы обеспечения пользовательского опыта, управляемого данными, и потребовала постоянного упрощения интерфейса, причем аргументацию подкрепила жесткими фактами (помните значимость упорядочения информации в *Google*?). Выдвигая свои идеи, Майер исходила из своего видения, технологического опыта и лидерского чутья в отношении тех или иных платформ и продуктов.

У Майер было два года до выхода *Alibaba* на биржу. Два года, когда на акции *Yahoo!* был наложен фиксированный минимум процентной ставки, два года на разворот бизнеса и превращение его в потребительскую технологическую компанию для соперничества с *Google* и *Facebook*. Что она сделала?

Майер собралась переделать *Yahoo!* в компанию по производству определенного продукта, а не в медийную компанию, как предлагал кандидат на ее должность из числа сотрудников самой *Yahoo!*, которого она обошла в самый последний момент. Начав со ссылок, отбравшихся вручную, *Yahoo!* могла бы стать «главным куратором» интернета, но потерпела неудачу. Все эти упущенные возможности и отсутствие четкой стратегии развития привели к тому, что в компании раз за разом недооценивали направление и значимость кураторской работы в интернете. Майер все это поменяла. Ей быстро удалось добиться определенных успехов: были выпущены приложения, получившие награды, команды проектировщиков продуктов начали разрабатывать классные вещи, произошел разворот в разных аспектах корпоративной культуры, поступили тысячи заявок от желающих работать в компании. Но чтобы спасти *Yahoo!*, требовалось гораздо больше.

И она начала двухгодичный марафон приобретений. *Tumblr* основал Дэвид Карп — молодой топ-менеджер из Нью-Йорка. У него была огромная молодежная аудитория, миллиарды просмотров страниц в месяц, высокий уровень вовлеченности пользователей. Помимо всего прочего, *Tumblr* отчасти явил собой один из новых способов курирования интернета. Если более ранние блогерские платформы давали своим пользователям возможность производить собственный контент, то на *Tumblr* люди чаще перепощивали видео, картинки и текст из других мест, делая из всего этого нескончаемый коллаж. Объем веб-контента рос, в ответ сервисы вроде *Tumblr* предлагали возможности для индивидуального отбора — курирования — всех этих триллионов изображений и видео. Майер заплатила за него кучу денег — \$ 1,1 миллиарда. Как и в случае с *Flickr*, в лице *Tumblr* компания

заполучила специализированную, крепкую кураторскую площадку — основу новой стратегии. Для целого поколения *Tumblr* стал главным фильтром контента. Его аудитория — важнейший фактор, но с корпоративно-стратегической точки зрения столь же важно было вернуться в ряды интернет-кураторов на общественном уровне.

Майер тогда купила более 60 компаний, львиная доля которых занималась кураторской работой. Среди них была *Summly*, купленный за \$ 30 миллионов стартап, созданный семнадцатилетним британцем Ником д'Алоизио, а также компанию *Snip.it*, благодаря которой пользователи могли создавать подборки ссылок, и сервисы народных рекомендаций — *Jybe*, *Alike* и *Stamped*. Обновление продуктов — от новых метеоприложений до «цифровых журналов», которыми занялись знаменитости (к примеру, бывший корреспондент отдела технологий *The New York Times* Дэвид Поуг), и курируемых сайтов, встроенных в разные тематики поверх *Tumblr*, — основывалось на кураторских принципах: если *Yahoo!* собиралась остаться в медиа и продолжить проводить свою двоякую технологически-медийную стратегию, медийный элемент тоже надо было строго курировать. Поисковые технологии и пользовательский интерфейс (то бишь отбор и упорядочение) также вновь вернулись в число приоритетов компании. Майер хотела, чтобы *Yahoo!* вновь играла центральную роль в отборе и организации контента в интернете.

Что будет дальше — вопрос открытый. Суть не в этом. Карьера Майер, история, стратегия и будущее *Yahoo!* — все это будет напрямую зависеть от работы с кураторским слоем: насколько хорошо это будет сделано, насколько людям понравится результат и скольким пользователям компания даст возможность заниматься кураторством самим. Ценность сети сегодня завязана на инструменты и возможности, с помощью которых можно эту сеть курировать. Именно поэтому Майер не только тратит \$ 1,1 миллиарда на *Tumblr*, но и хочет последовательно перестроить всю компанию на кураторских принципах.

КУРАТОР ЗАБИРАЕТ ВСЕ

Технологический бум создал столько выгод, что неизбежно начинают возникать сложные этические, юридические и финансовые вопросы вокруг того, как эту выгоду делить. Кураторство стало необычайно важным, чтобы ориентироваться в сети, а выгода от внимания, которое генерируется благодаря его применению, — столь огромной, что пора спросить, не далековато ли зашел процесс. Не переплачиваем ли мы кураторам, игнорируя творцов? Тот же вопрос постоянно возникает в дебатах о культуре, но здесь он прямо-таки вопиет: технологические компании настолько огромны, что от их прихотей зависят целые секторы экономики. Ценность собственно творчества потенциально вымывают те или иные бизнес-модели. Как это можно считать благом?

Как относиться к новой реальности, с точки зрения этики? Например, принципы распределения заслуг и выгод выглядят все более неадекватно, огромные блага получают кураторы и гейткиперы — Ханс Ульрих Обрист, а не какие-нибудь новые художники, сеть *Eataly*, а не маленькие производители органической еды. Копирайтовые войны и споры из-за распределения доходов от цифровой культуры идут до изнеможения, но вопрос остается нерешенным¹⁶.

Несколько лет назад Мария Попова запустила проект *Curator's Code** в попытке обеспечить справедливое распределение заслуг. Благодаря новым символам Юникода появилась возможность указывать на прямое или косвенное происхождение тех или иных ссылок — эквивалент благодарственных пометок *via* или *hat tip*. Атрибуция становится универсальной и точной: границы между творцом и куратором соблюдаются, «творческие и интеллектуальные усилия» обоих признаются.

Однако сразу начались разногласия. Комментаторы, как это часто бывает, выступили против использования слова

* Code по-английски одновременно «кодекс» и «программный код».

«куратор» и, кроме того, стали утверждать, что символ якобы не только вообще не нужен, так как написать *via* и без него несложно, но и что от него толку никакого не будет, так как кураторы все равно будут кормиться за счет труда других людей¹⁷. Об этой проблеме много писал философ-технолог Джейрон Лэниер¹⁸. Для него дело вполне ясно и имеет финансовую природу: в этой большой кураторской системе творцы не получают полноценного денежного вознаграждения, потому что все сливки снимают еще на кураторском уровне.

Я хорошо это понимаю. Зарабатывая на жизнь изданием цифровых книг и производством мобильных приложений в надежде их продать, могу сказать, что выручить деньги на этом трудно, не говоря уже о том, чтобы роскошествовать за счет нематериальных транзакций. Чем больше люди зависят от отдельного товара или услуги, тем сложнее свести цифры друг с другом. Если вы не ткнули палкой в землю и у вас не забил нефтяной фонтан, учесть каждый слой затрат на производство, а теперь еще и новые кураторские слои, тяжело. На десятидолларовых чеках от *Google Ads* или *Spotify* новую экономику не построишь.

И все же нам как-то придется иметь дело с избыточным производством и падающими доходами от него, придется справляться с перенасыщением, находить и показывать людям что-то интересное. Те, кто этим занимается, неизбежно создают и присваивают выгоду. Ругайте, считайте упадком, паразитизмом, пиратством, позерством — пожалуйста, только это ничего не решает. Трудно-то не произвести — трудно выбрать и оформить. Нам нужно найти какое-то решение, которое бы позволило творцам получать вознаграждение, а не просто чаевые, и учитывало бы все разнообразие кураторских методов интенсивного и слабого типов, которые необходимы, чтобы двигаться дальше. Ради этой цели придется, в частности, изменить отношение к творчеству и начать ценить его как деятельность второго порядка. Хотя опять же я не рассчитываю, что эта мысль всем понравится.

Мы все хотим и дальше верить в миф о творчестве, и я, кстати, надеюсь, что окончательно он не умрет. Без романтики мир будет сер и вульгарен, но раз уж меняется контекст, должны меняться и наши представления. В ближайшие десятилетия основной задачей для кураторства в интернете — от *Facebook* и далее — будет передел выгоды. Даже если совсем не использовать слово «куратор», определенные схемы выбора и упорядочения информации доминировали в ранние годы развития интернета. Благодаря им формировался наш опыт и наши впечатления.

У аргентинского писателя Хорхе Луиса Борхеса есть рассказ «Вавилонская библиотека». Борхесовская библиотека состояла из практически бесконечного лабиринта шестиугольных комнат, в которых хранились все возможные варианты 416-страничной книги, расставленные в случайном порядке. И да, где-то в библиотеке были заперты все осмысленные и выдающиеся книги, которые были или могли быть написаны. Но в реальности библиотека была бесконечна и абсолютно бесполезна. Без кураторской работы или без агрегации и фильтрации интернет был бы вот такой же Вавилонской библиотекой. Переизбыток обесмыслил бы и производство, и творчество — в таком интернете все пропадало бы безвозвратно. Нам следует помнить, что интернет — это не просто эволюционная стадия в виде избыточного собирательства, а точка перелома, которая полностью меняет принципы взаимоотношений.

Приведем еще один литературный пример. Критик Нил Постман противопоставил два утопических видения будущего, одно из них принадлежит Джорджу Оруэллу, другое — Олдосу Хаксли:

«Оруэлл опасался тех, кто лишит нас информации. Хаксли — тех, кто даст нам ее столько, что мы скатимся от этого в пассивность и эгоизм. Оруэлл боялся, что от нас будут скрывать правду. Хаксли — что правду утопят в океане бессмыслицы»¹⁹.

Будущее наступило, и сбылись опасения Хаксли. Вопрос не в том, нуждаемся ли мы в кураторстве, а в том, как построить

систему, которая создаст финансовые условия для нового разнообразия видов деятельности.

Не стоит также забывать, что миф о творчестве *и есть миф* — творчество всегда предполагало перекомпоновку того, что есть. Четкого разделения на творчество и то, что мы сегодня называем кураторством, никогда не существовало. Поженить одно с другим всегда было непросто. Кураторская работа останется принципиально важной. Она сопрягает ряд взаимосвязанных или вложенных друг в друга интерфейсов — от самых изощренных суждений человека до обширных скрытых архитектур, управляющих всеми нашими цифровыми взаимодействиями. Со временем на кураторском уровне сформировалось стремление к большей интенсивности. Именно поэтому, несмотря на мощнейшие технологии, для живого куратора место еще есть. Хотя многие считают, что работа кураторов мешает развиваться машинным алгоритмам, два ее типа — интенсивный и слабый — дают нам возможность работать и с тем, и с другим.

Мы все приводим примеры из бизнеса, но, возможно, основная часть кураторской работы ведется в, условно говоря, нерыночных, личных сферах. Я к этому позже еще вернусь. А все-таки поразительно, что самые разные компании вдруг занялись отбором и организацией — стали имплицитными кураторами.

10

КУРИРУЙ БИЗНЕС

КОМАНДНЫЕ ВЫСОТЫ

Рядом с паромным терминалом компании *Star* на острове Гонконг расположен Международный финансовый центр. Башня *Tower 2* высотой 412 метра, вторая по размеру в этом Специальном административном районе Китая, уже стала его узнаваемым символом. У ее подножья в составе комплекса

с офисами голубых фишек и отелем *Four Seasons* разместился торговый центр *IFC Mall*.

И это не какой-то захудалый ТРЦ.

Поскольку здесь собираются богатейшие покупатели мира, цифры продаж в *IFC Mall* таковы, что большинство ритейлерских компаний отдали бы за них полцарства. Для брендов верхнего сегмента рынка, которых тут пруд пруди, магазины в этом торговом центре — одни из самых важных. Генеральный директор — преуспевающий Карим Азар — рассказал мне, что многие магазины продают тут в два раза больше, чем такие же в Нью-Йорке. «Гонконг нашпигован брендами, — говорит он. — Но и самые успешные магазины многих брендов находятся именно в Гонконге. *Chanel*, *Ferragamo* или *Armani*, для каждого из этих брендов гонконгский магазин — самый важный».

В Гонконге беспощадная конкуренция на ритейлерском рынке. Еще в середине 1990-х компании, торгующие люксовыми товарами, считали Китай задворками. Двадцать лет спустя он стал самым доходным и вообще крупнейшим рынком люксовых товаров на планете — по некоторым оценкам, до половины мирового рынка состоит из китайских потребителей, хотя большую часть своих денег они тратят за границей¹. Благодаря давно укоренившейся политике невмешательства государства в экономику, перегретому фондовому рынку и сверхбогачам на роллс-ройсах, Гонконг стал основным транзитным пунктом люксовых товаров для Китая и Азии — первый порт захода, где создаются и рушатся репутации. Сам Гонконг, в свою очередь, видит себя на вершине моды и вкуса. Как говорит Азар, «гонконгский покупатель — самый искушенный в Азии, и большинство азиатов стремятся ему подражать. Гонконг соприкоснулся с модой раньше других стран Азии, так что бренды разрабатываются здесь». То есть во всем, что касается моды, люкса и премиального ритейла, Гонконг — с его элитарными торговыми центрами типа *IFC* и аналогами лондонской Бонд-стрит в лице Кантон-роуд — сейчас находится на пике могущества.

Азар знает, что его бизнес должен быть самым современным. Все, кто приезжает в Гонконг, подтвердят, что недостатка в шикарных магазинах с люксовыми товарами здесь нет. Если вы не купили себе туфли от *Ferragamo* или галстук от *Hermès* в отеле или в торговом центре под вашим офисом, не тревожьтесь! Рядом с выходом на посадку на ваш рейс в аэропорту Чеп-Лап-Кок будет еще один магазин. Когда Азар говорит, что «Гонконг нашпигован магазинами», он не лукавит. Если *IFC* хочет сохранить положение ведущего торгового центра Гонконга, он не может просто продолжать следовать старой стратегии — отдавать площади тому, кто предложит больше, и набивать комплекс бутиками под завязку. Азар может разговаривать жестко и быстро, классический бизнесмен, может — но его бизнес начинает удивительным образом напоминать работу куратора.

«Я очень дотошен. Я езжу по всему миру в поисках самых лучших брендов, ищу, что вызовет ажиотаж в ближайшее время. Я получаю сотни запросов от брендов, которые ищут помещения. Мы встречаемся с директорами крупнейших и лучших из них и говорим, чего мы хотим. Постоянно приходится людям отказывать». Лучшие бренды мира валяются у его ног, но задача Азара — выявить самые новые, самые необычные, интересные и ценные, те, что изо всех сил стараются потрясти, бренды завтрашнего дня, вырвавшиеся на передний край глобальной культуры, а не плетущиеся на два шага позади Запада. «Мы можем придирчиво выбирать бренды, с которыми работаем, — мы хотим, чтобы у нас и дальше было только самое-самое, ведь именно мы привезли кучу всего самого нового в Гонконг: *Tom Ford*, *Zara*, *Club Monaco*, *Zanotti*, *Givenchy*, *Tory Burch*, *Moncler* — более 50 брендов, в том числе косметических вроде *Estée Lauder*, которые самостоятельно тут никогда раньше не присутствовали». Азар имеет в виду, что *IFC* — это не просто магазин, где можно потратить кучу денег на модные товары, а первопроходец вкуса на всем континенте.

Помимо того что ритейлерский рынок Гонконга очень («ярко») конкурентный — здесь ведь самые высокие ставки аренды, — имеет значение и общерегиональный контекст. Расположенный у оконечности дельты реки Чжуцзян Гонконг входит в состав крупнейшей в мире зоны урбанизации. Здесь живет от 60 до 100 миллионов человек. Более того, именно этот регион стал двигателем капиталистического развития Китая, и сегодня здесь второй по величине показатель ВВП на душу населения в КНР после Шанхая. В результате идет очень серьезная региональная конкуренция². На противоположном берегу эстуария реки Чжуцзян находится еще один Специальный административный район и бывшая колония — Макао со своими сверкающими казино. Сразу по ту сторону сухопутной границы Гонконга расположен Шэньчжэнь — самая первая специальная экономическая зона, разросшаяся в огромный мегаполис и промышленный центр, где, в частности, находится гигантское предприятие *Foxconn*, о котором мы говорили выше. Тут же расположен Гуанчжоу — столица провинции Гуандун, богатый торговый город с населением в 11 миллионов человек. Даже в менее значимых городах Дунгуань и Фошань жителей столько же, сколько в крупных европейских столицах. Богатейшие, самые развитые города Китая, они торопятся догнать Гонконг.

Все это означает, что сегодня желание Азара и дальше видеть свой *IFC* ведущим торговым центром в регионе больше, чем когда-либо, зависит от обдуманной кураторской работы. Если у всех уже есть последние люксовые бренды, Азар хочет найти те, что вызовут ажиотаж завтра, и поместить их в новый контекст. Он не даст магазинам почивать на лаврах. Они должны постоянно обновлять предложение и делать так, чтобы помещения их выглядели с иголочки.

«Мы хотим обогатить впечатления и опыт, которые получает покупатель. Пусть зайдет в восемь магазинов, где ему понравится, а не просто в три больших магазина», — говорит Азар. Для этого приятный опыт приходится создавать. Он говорит

об огромных вложениях в магазины, тщательно продуманных проектах от лучших архитекторов. Магазинам приходится идти на такие ухищрения, чтобы попасть в *IFC*, какие в обычных условиях им никогда бы не понадобились. Специально для магазинов в *IFC* выпускают уникальные товары. Для них это статус и доступ к топовым покупателям, задача *IFC* — обеспечить такое предложение товаров, которое сохранит всех на самой вершине. По словам Азара, для этого нужно находить все самое передовое, а затем отбирать и размещать магазины.

Правительство Гонконга тоже чутко относится к динамике. Отчасти поэтому здесь, как в Абу-Даби, решили инвестировать в культурно-инфраструктурные проекты. Среди таких проектов — Культурный квартал Западный Коулун на набережной залива. В этом комплексе разместятся 17 культурных учреждений, в том числе музеи, концертные залы и театры. Если Гуанчжоу удалось заполучить себе сверкающую новую оперу, то Гонконг должен построить что-то еще более невиданное.

Вряд ли нам в обычных условиях придет в голову мысль назвать куратором управляющего недвижимостью или магазином. И все же, то, чем занимается Азар, поразительно напоминает работу куратора. На перенасыщенном рынке элитарного ритейла источник выгоды смещается с предложения (владения торговым комплексом, открытия магазина) в сторону кураторского отбора. С изменением принципов трудовой деятельности человека эта схема начинает доминировать в самых неожиданных местах.

Кремниевая долина — такое же средоточие переизбытка, как и Гонконг. Инновации, множество стартапов, талантливые инженеры, захватывающие идеи, медийные пересуды, миллиарды венчурных долларов и бесчисленные данные — все это завязано в тугий узел нервного центра цифрового мира. Принято считать, что венчурные компании гребут деньги лопатой. Это миф. Громадный кусок этого пирога забирают себе лишь несколько венчурных фирм вроде *Sequoia Capital*, *Kleiner Perkins Caufield*

& Byer или *Andreessen Horowitz*. Они делают строгий отбор, благодаря которому побеждают конкурентов в условиях полной неопределенности и переизбытка информации. Во множестве венчурных компаний отслеживают только индекс *S & P 500* — и то если повезет. Многие просто разоряются.

Sequoia — одна из старейших здесь фирм, с непревзойденной репутацией. Во главе — самый легендарный венчурный капиталист, уроженец Уэльса сэр Майкл Мориц. Он был в самой гуще событий во время доткомовского бума, рассматривал десятки инвестиционных проектов в неделю и вкладывал в сферы, где уже были толпы инвесторов. Когда Мориц вошел в *Google*, там и без него было не протолкнуться: миллиарды денег и полностью поделенный рынок. Запрыгивание в последний вагон уходящего поезда — а именно так поступил Мориц — не самая распространенная венчурная стратегия: инвесторы наоборот стремятся бежать впереди паровоза, вложиться на самом начальном рискованном этапе, а потом оседлать кривую роста. Присмотревшись к *Google* поближе, Мориц увидел команду неопытных управленцев, сидевших в колледже, и при этом многолюдный сектор и «гаражный» уровень работы. Многие венчурные капиталисты Кремниевой долины вкладываться в них не стали.

Мориц пошел против течения и инвестировал \$ 12,5 миллиона. Всего через несколько лет купленная им доля стоила уже миллиарды.

Мориц не похож на других обитателей Кремниевой долины — стэнфордов по компьютерным наукам не кончал, учился на историка в Оксфорде. Отправная точка в его работе — не технологии, а общий контекст и положение компании на его фоне. Он обращает внимание не только на технологии, но и на многое другое. Как движется рынок? Что за люди учредители? Что это там за новое направление в дизайне? Сколько стоят вычислительные мощности, где проводят время потенциальные потребители? Какие у них трудности? Как будут выглядеть программы лет через десять? Мориц адаптировал свои компании под

собственное видение реальности. Он осознал, что нельзя просто взять и выбрать подходящий стартап: его затем необходимо постоянно видоизменять, адаптировать, переделывать, чтобы он соответствовал реальности и постоянным переменам. Ты не просто инвестируешь в *Google*, ты работаешь вместе с компанией, чтобы она *стала Google*.

Мориц пришел к выводу, что слепая вера в технологии ведет к неэффективным инвестиционным решениям. Он разработал гибкую инвестиционную философию — не механистическую, а выросшую из глубоких знаний, опыта и внимания к тому, что происходит вокруг. Мориц жадно читает о тех, в кого собирается вкладываться. Он хочет знать все. Именно благодаря тому, что Мориц глубоко вникает во все детали, перебирает разные варианты, идет на риск и выбирает оптимальное решение, его вложения оборачиваются успехом. Это вид искусства. Более того, как он сам сказал Джошуа Куперу Рамо, большая часть его самых успешных инвестиций состоялись благодаря способности глубоко сопереживать надеждам, мечтам и страхам учредителей — он охотно признает, что если вложения не сработали или он прозевал подходящий момент, это потому, что недостаточно сопереживал³.

Подход Морица к венчурным инвестициям не похож на то, как действуют другие. Между делом он стал миллиардером. Инвестиции компании *Sequoia* оцениваются в 20 % стоимости всего *NASDAQ*⁴.

Мориц напоминает куратора не меньше, чем старорежимного инвестора. Навыки, которые здесь нужны, по сути одни и те же. В условиях труднопрогнозируемого развития событий он нашел новый способ ведения бизнеса, восприимчивый к переменам. Его позаимствовали самые успешные инвесторы, например Уоррен Баффетт. Мориц утверждает, что новых венчурных капиталистов найти сложно. Это редкий набор навыков — умение отбирать и упорядочивать, — которые не так-то просто воспроизвести. Если ты разбираешься в технологиях или

у тебя гарвардский MBA, это еще не значит, что ты глубоко вник в положение дел. Многие венчурные капиталисты, в отличие от Морица, не пережили крах доткомов. Если технологический пузырь лопнет, многие другие также вылетят в трубу.

Мориц и Азар играют пятеричную роль — они работают на командных высотах мировой экономики. Они суперзвезды, влияющие на мировые тенденции, и, хотя ни того, ни другого никто не назовет куратором, их работа сильно напоминает кураторство. Способность выбирать из избыточного предложения и извлекать из этого выгоду, контролировать и тщательно компоновать свой отбор для максимальной отдачи, глубокое понимание своей сферы — все это делает их незаменимыми.

Чем выше задача на перенасыщенных, сложных рынках, тем скорее решение будет кураторским. Неважно, о чем речь — о люксовых брендовых магазинах или инвестициях в технологические стартапы; способность на структурно сложных, перегруженных рынках добывать четкие, успешные «эссенции» — одна из определяющих способностей людей нашего времени. Когда понимаешь этот феномен, сразу становится ясно, насколько само представление о работе изменилось за последние три десятка лет и будет меняться дальше. Конечно, такого рода деятельность существовала всегда: редакторы газет, интерьерные дизайнеры или розничные закупщики занимались именно отбором и организацией в своих сферах. Разница в том, что эти функции стали вездесущи, увеличился охват и потенциал для извлечения выгоды. Да, пока они сосредоточены в привилегированных, хотя и значимых анклавах, но я уверен, что они быстро проникнут в другие сферы бизнеса и регионы.

Всякий раз, когда я заговаривал с музейными кураторами о том, что венчурные капиталисты, возможно, на них похожи, это воспринималось как святотатство. Это не кураторство, отвечали мне, чуть не крутя пальцем у виска. С одним преподавателем магистерского курса по кураторству я стал спорить: но ведь это же прекрасно для самого кураторства? Оно стало своеобразным

прототипом работы будущего. Ключевые навыки кураторов никогда раньше не были столь востребованы. Почему бы это не принять? Дело искусства и искусство вести дела никогда еще не были столь близки друг другу.

ЗАТКНИСЬ И БЕРИ БАБКИ!

Сеть *Piggly Wiggly* навсегда изменила розничную торговлю. Название, может, и не очень удачное, но после того как в Мемфисе, штат Теннесси, в 1916 году Клэрэнс Сондерс открыл первый магазин под этой вывеской, формально закончился XIX век товаров за стойкой и начался дивный новый век XX — век магазинов самообслуживания. Сондерс дал покупателям возможность ходить вдоль полок и выбирать покупки без ограничений, а не ждать, пока их принесут издерганные приказчики за прилавками. Выбрав товары, покупатели несли их на централизованную кассу и расплачивались. Они заходили в магазин с определенной целью — и попадали прямиком в совершенно новый опыт. Важнейшую роль стали играть раскладка товаров, их ассортимент и брендинг. Магазины нового типа распространились по Америке, а в 1950-х пришли в Европу. Именно тогда покупатели и стали теми покупателями, которых мы знаем сегодня.

Сондерс создал новую модель покупок для новой индустриальной экономики и нового покупателя. Эта модель прожила целый век.

Теперь она рушится. Под действием сразу нескольких тенденций — бурного роста предложения новых технологий и китайских товаров, колоссального расширения доступности товаров, которую породила интернет-торговля, резкого роста люксового сектора как движущей силы развития розницы с его высокой рентабельностью и более жесткой вертикальной интеграцией, изменений покупательских предпочтений и соответствующих поведенческих моделей — в сфере розничной торговли происходит сдвиг, сопоставимый с переменами, происходившими в начале XX века. Мы уже про это говорили: сдвиг

от индустриальной модели отбора к кураторской. На нем стоит остановиться подробнее.

Представьте себе магазин модной одежды, работающий по индустриальной модели. В нем есть разумный выбор вещей — в лучшем случае несколько тысяч разных товарных линеек, но скорее всего меньше.

Теперь сравним с интернет-шопингом. Если набрать слово «платье» в поиске на *Amazon*, вы получите 947 тысяч позиций. Если уточнить поиск и набрать «черное платье», результатов будет 244 тысячи (эти цифры ясно показывают величину последствий Долгого бума). Если бы для онлайн-шопинга надо было придумать «приложение-киллер», то оно выглядело бы именно так: когда есть всё. Но, разумеется, такой гигантский выбор необходимо уменьшить по уже знакомому нам принципу. 947 тысяч платьев никому не нужны. Размер каталога теряет смысл, по сравнению с поиском нужного предмета одежды, а это более трудная задача, так как вариантов становится все больше. Это одна из причин, по которой *Amazon* (пока) не доминирует на рынке моды — в категории, которая больше других связана с личностью человека и его самовыражением. По контрасту возьмем компанию *Opening Ceremony*. Как написали в *Los Angeles Times*, «если и есть магазин, который сформировал принципы фэшн-ритейла для XXI века, то это *Opening Ceremony*»⁵.

Компанию основали в 2002 году в нью-йоркском Сохо Кэрол Лим и Хумберто Леон, вдохновившись во время поездки в Гонконг — в тот самый кипящий котел ритейла, огонь под которым так старается поддерживать Карим Азар. Идея Лим и Леона была в том, чтобы представлять бренды со всего мира — в год по одной стране — и одновременно показывать новых американских дизайнеров. Они тщательно отбирали каждый товар, а новый магазин открывали только после тщательного анализа. Стили здесь всегда вперемешку — и высокие, и низкие: от полных эксклюзивов до всяких нестандартных и панковских вещей. Компания работает с мейнстримными брендами вроде

Vans и *Topshop*, художниками, кинозвездами и режиссерами, возрождает избитые старые лейблы и открывает совершенно новых дизайнеров. Базовый метод — раскладка товаров и коллаборации.

Одним словом, *Opening Ceremony* — это воплощение модного магазина нового типа: глобальный имидж, даже не магазин, а почти арт-галерея, в основе которой — тщательный отбор и работа с партнерами. Неслучайно поэтому *Opening Ceremony* стала культовой, даже когда мода сделалась бесконечно доступной. Дизайнеров становится все больше, фабрики одежды наращивают производство — часто в жутких условиях для работников, одежду теперь можно заказать одним нажатием кнопки, поэтому ценность — эстетическая и финансовая — перемещается на территорию, где в роли куратора выступает *Opening Ceremony*. Давайте откровенно: среднему покупателю в *Opening Ceremony*, который готов потратить \$ 500 на рубашку, не нужна одежда как таковая, да и магазины одежды не нужны. Таким избранным нужны только самые последние и самые лучшие образцы моды.

Сондерс и другие ритейлеры расширили потребительский выбор настолько, что теперь нужен новый, стабильный промежуточный механизм. Новизна тут не только в том, что ритейлеры занялись кураторской работой — в некоторой степени они всегда ею занимались, — а в том, что весь смысл ритейла теперь оказался именно в кураторском отборе товаров. Производство, цепочки поставок и логистика — все это до той или иной степени отлаженно работает. Конечно, эти операции по-прежнему структурно очень сложны, но они перестали быть основной трудностью — или задачей — ритейлера (хотя для интернет-магазинов решение вопроса «последней мили» — то есть оперативная доставка товаров покупателям в руки — до сих пор задача определяющая).

Мы уже обсуждали, как теперь по подписке можно получать свою личную подборку еды. Эта модель получила распространение. Компания *OwlCrate* ежемесячно рассылает отобранные книги для подростков, а *Faithbox* — товары и материалы на христи-

анскую тематику. Фирма *My Little Box* занимается отбором имиджевых товаров, а *Not Another Bill* — необычных подарков. Компания *Cratejoy* из техасского Остина обеспечивает инфраструктуру для такого рода подписочного бизнеса по любым категориям товаров — от игрушек до футболок. Фирма *Birchbox* — один из лидеров в этой сфере — делает примерно то же самое в косметической отрасли. За \$ 10 в месяц пользователи подписываются на рассылку пяти новых пробников. Регистрируясь, потребитель указывает свои предпочтения и запросы и получает заказы в соответствии со своим косметологическим профилем. Этот сервис совершенно неочень для нишевых или только стартовавших люксовых брендов. На основе таких тщательно подобранных кураторских предложений *Birchbox* строит одновременно и медиа-бизнес, поскольку создает контент, и бизнес традиционный ритейлерский.

Birchbox и *Opening Ceremony* стали воплощением разных важнейших тенденций в ритейле. В сердце их бизнеса — кураторское предложение. Это значит, что они не только постоянно заняты отбором, но и рассказывают об этом. В *Opening Ceremony* снимают все больше и больше видеороликов для своих сайтов, а *Birchbox* вообще стал онлайн-изданием. Покупатели хотят получать больше информации о товарах, которые покупают. Значимость этапа поисков товара резко выросла. Люди склонны обращаться к кураторам, которым доверяют, особенно к тем, кто детально рассказывает о товарах и разнообразных процессах⁶. Но важен баланс. Покупателя можно заполучить и потерять за несколько секунд. Много зависит от того, как представлена информация, есть ли сопоставления цен, если есть, то много ли. Нужно ли на каждой странице указывать физическое местонахождение компании (даже если это только главный офис), а не только ярлыки и отклики, есть ли информация об упаковке, нужно ли ставить ссылки на отзывы на сторонних сайтах, сколько нужно отзывов со сторонних сайтов, есть ли проспект для скачивания, и если есть — что в нем указано, есть ли дополнительная общая информация о товаре и технические характеристики.

Подобные компании сочетают интернет-торговлю и реальные магазины из кирпича и извести. *Birchbox*, на первый взгляд, занимается торговлей в интернете, хотя на самом деле уже незаметно вышла в офлайн, открыв магазин на Манхэттене. На фестивале *Fast Company* основатель *Birchbox* Катя Бошан привела расчеты, согласно которым пожизненная ценность клиента, посетившего физический магазин, в два с половиной раза выше показателя онлайн-покупателя. В случае *Opening Ceremony* тенденция противоположная: ее шикарные магазины дублируются значительным онлайн-присутствием. Профессор Школы бизнеса имени Стерна при Нью-Йоркском университете Скотт Гэллоуэй назвал эту ситуацию концом эпохи «чистой игры» (*pure play*), то есть когда компания долго занимается чем-то одним⁷. По его словам, больше невыгодно заниматься только физическим ритейлом или только онлайн-ритейлом — нужно работать по обоим направлениям. Интернет-торговля позволяет пропускать большие объемы контента и информации, беспредельно увеличивать ассортимент, но реальные магазины тоже нужны. Они отчасти играют роль удобных, гибких складов, но и заставляют сужать выборку ассортимента. Судя по результатам исследований Гэллоуэя, так или иначе в большинстве случаев, прежде чем купить что-то в реальном магазине, покупатели наводят справки о товаре в интернете. Отсюда потребность в многоканальной системе обслуживания.

Ключевой компетенцией для ритейлеров станет правильный кураторский отбор офлайн и онлайн. Более того, Гэллоуэй считает, что «экономика тщеславия» — все, что связано с люксом, косметикой и одеждой, — окажется на переднем крае дальнейших перемен в ритейле; именно это мы и видим на примере *Birchbox* и *Opening Ceremony*.

Недавно я слушал лекцию Джеймса Донта — шефа крупнейшей в Англии специализированной книжной сети *Waterstones*. На пороге 2010-х годов *Waterstones* оказалась в кризисе. По магазинам, расположенным на центральных улицах, вообще уда-

рили больно и рецессия, и интернет-торговля. Ритейлерам, зарабатывавшим на наценках, пришлось тяжело: всему виной новые дискаунтеры и интернет. В книжном бизнесе все это проявилось особенно остро. *Amazon* стремительно нарастил долю рынка и захватил книжную торговлю. И без того находившаяся на обочине рынка, *Waterstones* оказалась на грани выживания. Если бы сеть закрылась, ее было бы не просто жаль — это была бы катастрофа для писателей, британской книжной отрасли и всей читающей публики.

Донт встал у руля *Waterstones* после того, как ее выкупила российская компания в 2011 году. До этого он возглавлял сеть книжных магазинов верхнего сегмента, названную по его фамилии. Оказавшись во главе *Waterstones*, он начал менять ее конфигурацию. Донт понял, что не сможет конкурировать с *Amazon* ни по выбору, ни по цене. Вместо этого он решил развивать сильные стороны *Waterstones*.

Ассортимент *Waterstones* начали подбирать куда более вдумчиво: каждая книга оценивается, размер подборок и их состав постоянно меняются, и способствуют этому эксперты и их выбор, а не деньги издателей. Сотрудников поощряют, чтобы они занимались отбором, выкладкой, плотно работали с книгами. От централизованных закупок в сети отказались — каждый магазин заказывает себе книги сам. Донт считает, что кураторский метод — совершенно прорывной. В *Waterstones* довольны, что стали заказывать меньше книг, но зато теперь их надо тщательно отбирать. Продавцы несут отныне кураторскую ответственность, они перестали быть пассивными исполнителями. Магазины *Waterstones* стали интересными, подборки книг теперь формируются на основе суждений конкретных людей, а не на том, сколько заплатят издатели (например, что ставить в витрины, решают сами сотрудники магазинов, а не издатели, как раньше): именно так сеть справилась с 25-процентным падением продаж из-за *Amazon Kindle*. Даже в случаях, когда централизованные закупки оставались значительными, их стали

лучше распределять по магазинам с учетом того, что в разных районах и магазинах разные требования.

Иными словами, шанс на успех в цифровую эпоху сети *Waterstones* дала кураторская работа людей, личный подход к продаже книг, красивый интерьер, возможность наткнуться на что-то необычное и пообщаться. Сеть перешла от индустриальной модели, которой управляли из главного офиса и которую двигали вперед поставщики, к кураторской модели отбора, опорой для которой стал более человеческий подход, многообразие магазинов и продавцов. Донт в своей презентации показал значительный рост продаж и возврат к рентабельности. Бизнес вновь надежно заработал — такой вот очередной пример сложного взаимодействия автоматической и «живой» кураторских моделей. *Amazon* стал первопроходцем алгоритмических рекомендаций, но вот прошло несколько лет, и сеть *Waterstones* уже строит прибыльный бизнес за счет живого, личностного отбора, отвоевывая себе нишу у сизтловского титана, применяя кураторскую модель эксплицитного и интенсивного типа — благодаря огромному числу влюбленных в свое дело продавцов книг. А после того как *Amazon* начал предлагать доставку в тот же день, организует пункты самовывоза и массово запускает доставочные дроны, аргумент физического удобства исчезает и остается только кураторская работа с книгами. Такого рода работа началась с сети физических магазинов, но ее влияние теперь вышло далеко за ее пределы. В конце концов, даже *Amazon* пришлось подстраиваться под меняющийся ландшафт и открыть в Сизтле в 2015 году офлайн-магазин — *Amazon Books*.

Кураторская модель пока находится в зачаточном состоянии, но возникающие стартапы уже указывают направление дальнейшего движения. Вот *Lyst*, например, — популярный агрегатор, в котором собраны 11,5 тысяч дизайнеров и магазинов от *Alexander McQueen* до *Valentino*. Пользователи могут создавать списки (*lysts*), делиться ими и покупать из них товары. В *Lyst* постоянно перемешивают алгоритмические рекомендации

и живой кураторский отбор. Компания быстро развивается и уже привлекла свыше \$ 60 миллионов финансирования от гиганта люксовых товаров *LVMH*, венчурной фирмы *Accel Partners* и других инвесторов⁸. Если вам нужна мебель, кураторская модель уже действует в стартапах вроде *made.com* и *Dot and Bo*. Электроника? Посмотрите *Grand St*. Модная одежда и косметика? Высокотехнологичные товары? Примерно через полтора года после запуска замечательным сервисом *Product Hunt* пользовались уже 2,5 миллиона человек — сайт переадресовывал их на разнообразные только что выпущенные на рынок товары. Создатели *Kit.com* говорят, что хотят изменить способ получения новостей о «товарах, которые имеет смысл заполучить». И это мы еще не говорим о гиганте моды, в который, объединившись, превратились звезда итальянской интернет-торговли *Yoox* и *Net-A-Porter*, или о *Refinery29* — компаниях, которые гармонично сочетают контент, кураторскую работу и ритейл.

Тем не менее, было бы ошибкой приписывать использование кураторской модели отбора только стартапам, и это иллюстрируют история *Waterstones* и любых других ритейлеров. Гэллоуэй приводит пример компаний *Gap* и *Apple* — вертикально интегрированных и разборчивых в отношении своей продукции, — которые спокойно сочетают цифровой и физический ритейл; работая по обоим направлениям, они добились успеха в новом ритейл-ландшафте. Обе эти компании в некотором роде занимаются самокураторством — и на уровне производства, и на уровне розничных продаж. Оператор торговых центров *Westfield* открыли в сан-францисской агломерации большое экспериментальное подразделение *Westfield Labs*, в котором создаются новые технологии для розничной торговли. Подобные лаборатории есть и у *Walgreens*, *Walmart*, *Target*, *American Eagle Outfitters* и у многих других⁹. Так называемые традиционные ритейлеры уже многие годы феноменальными темпами развивают интернет-торговлю. Штука в том, что в сегодняшнем мире нет никакого онлайн и офлайн. Они смешались.

В элитарном ритейле всегда курировали отбор, а в магазинах царила приятная, тихая атмосфера, товар выложен чуть ли не как в музее. Теперь из-за новой динамики рынка эти цитадели люкса перестали быть монополистами, и массовые магазины тоже повернулись к кураторской модели отбора.

На протяжении большей части XX века способ совершения покупок оставался неизменным. Производители делают товар, магазин продает. Мы фланировали вдоль рядов с товарами и узнавали о них прямо на месте, поглядев на полки, либо из рекламы и рассказов друзей. Клэрэнс Сондерс создал устойчивую систему, которая принесла ему невероятные барыши. Однако предложение разрослось, возник интернет, и розничная торговля изменилась. Правила кураторского ритейла теперь таковы: всемерно пускать в ход и интернет, и реал, рассказывать о товарах и почему были выбраны именно они, строить репутацию куратора и признать, что способы обнаруживать, рекомендовать и отсеивать товары на перенасыщенных рынках изменились бесповоротно. Никто — ни *Walmart*, ни маленький бутик на улице Фран-Буржуа в парижском квартале Марэ — не может отвернуться от того, что в потребительской экономике основная задача изменилась: не что предложить, а как покупатель это найдет.

БАЗАРЫ СЕГОДНЯ И ВЧЕРА

В том, что мы теперь называем кураторством, ничего инновационного нет. Прием этот существует много веков. Инновация — в названии: слово перекочевало в другую сферу, сам прием существовал всегда, непрерывно видоизменяясь; да, со временем он стал более распространен, но происхождение его можно четко проследить. В мире рынков — можно назвать его базарной экономикой — кураторский отбор всегда играл ключевую роль. На любом рынке важна ценовая конкуренция, однако гораздо важнее отбор и упорядочение товаров: что у вас есть, эксклюзивный товар или нет, насколько уникальны

поставщики, где место товара на рынке, как он показывается — задолго до возникновения даже мысли о кураторском подходе к бизнесу эти вопросы волновали людей ежедневно.

Возьмем классический маршрут международной торговли — Шелковый путь. Обычно он ассоциируется с Китаем, хотя видную роль в его работе играли и индийцы. До промышленной революции мировой торговлей заправляли Индия и Китай. Вплоть до 1750 года они контролировали свыше 40 % всемирного богатства. Все купцы на Шелковом пути сталкивались с огромными проблемами, но для индийцев они стояли наиболее остро: им приходилось не только пересекать пустыни и воевать с бандитами, но и преодолевать высочайшую и самую труднодоступную горную систему в мире — Гималаи. В течение нескольких тысячелетий, чтобы добраться до своих рынков, караваны пересекали Индийский субконтинент, переправлялись через Инд и Амударью, преодолевали Гиндукушский хребет и Хайберский проход.

Самым значимым товаром был текстиль, но ценились также специи (перец, корица, мускатный орех, гвоздика, имбирь), ювелирные украшения, красители (например, индиго), оружие, сахар, рис (индийский считался лучшим). Все это нужно было доставить за сотни, а то и тысячи миль на рынки Центральной Азии — в Бухару, Самарканд, Ташкент или Исфахан. Римские тоги и турецкие тюрбаны делали из индийской ткани (одежда из индийского хлопка была не такой жаркой, как шерстяная, и считалась экзотическим «знаком отличия»). Преимущество Индии состояло в том, что, по сравнению с засушливой степью, земля ее была плодородна и могла кормить большое количество населения, которое, в свою очередь, производило много ткани. Основными рынками для индийского хлопка были Древняя Греция и Рим. Плиний Старший утверждал, что каждый год римляне платили индийцам 550 миллионов сестерциев¹⁰. На эти деньги торговцы из Центральной Азии гнали в Рим тысячи выращенных в степи лошадей, а также кожу и шерсть, сибирские

меха, бумагу, шелк и фарфор из Китая — все это опять же через Среднюю Азию.

В такой интегрированной трансконтинентальной торгово-банковской сети ключевую роль играли индийские торговцы. Основным узловым центром благодаря своему местонахождению посередине между горами и речными долинами, между исламским и индийским миром, служил расположенный на территории современного Пакистана город Мултан. Во времена империи Великих Моголов (1526–1707) торговля бурно развивалась в северной Индии, в частности в Пенджабе. На заре новой эры, по оценкам Скотта Леви, на Шелковом пути работали 35 тысяч индийских торговцев. В одном персидском Исфахане в конце XVII века жили примерно 12 тысяч индийцев. Оттуда товары отправляли в Средиземноморье, на Кавказ и в Московию.

Инфраструктура представляла собой не только караван-сарай, но и дороги, перевалы, деревья, создававшие тень, колодцы, мосты, крепости для обороны от вооруженных нападений. Один только могольский император Акбар Великий велел построить 1700 караван-сараяв и совместно со своим персидским коллегой шахом Аббасом из династии сефевидов защищал торговые пути даже во время конфликтов. Караваны нужно было разгружать каждый вечер и каждое утро снова нагружать — этой работой заправляли кочевники-афганцы. Процесс был настолько отлажен, что свежие фрукты из Центральной Азии можно было доставлять аж до Деканского плоскогорья в самом сердце Индийского субконтинента.

При этом торговцам-караванщикам приходилось проявлять осторожность. Переходы были очень тяжелыми. В пути на суровых горных перевалах их ждали холода, жара, нехватка еды и воды, бандиты и войны. Поклажу навьючивали на верблюдов или грузили в хлипкие повозки. К концу XVII века каждый из почти 30 тысяч верблюдов таскал на себе по 180 килограммов товаров. В одном караване перевозили сотни и тысячи рулонов

ткани, продавать которые нужно было по частям, чтобы не затоварить рынок.

К началу XVIII века четверть общемирового производства тканей приходилась на Индию; оплачивались они слитками драгоценных металлов, награбленных европейцами в Новом Свете. Благодаря этому возникали возможности заработка для крестьян, выращивавших хлопок, квалифицированных прядильщиков, ткачей, красильщиков, печатников, художников, специалистов по логистике и — самое главное — для оптовых торговцев. Пенджаб, в частности, стал мировым центром по производству тканей, хотя очень много их производилось также в Синде, Гуджарате и Бенгале. Видов тканей тоже было очень много, и производили их из основного сырья, а также из смесей хлопка со льном и шелком — ситец, муслин, кашемировые (то есть кашмирские) шали, тюрбаны и полотенца разных цветов, с разнообразными узорами и набивками. Индия первенствовала в текстильном производстве, отсюда и соответствующие цены, однако, помимо производства значение имело разнообразие и качество.

Индийским купцам приходилось тщательно отбирать товар. Транспорт и рельеф местности по пути следования накладывали большие ограничения на виды товара, которые можно было брать в дорогу. Благодаря связям у них были, конечно, какие-то разведанные, но о том, что происходило на далеких рынках, куда они собирались везти товар, приходилось, как правило, только догадываться. Купцы должны были, прежде всего, обладать организаторскими навыками, держать слово и находить финансирование — без этого в торговлю можно было даже не соваться. Но чтобы добиться успеха по-настоящему, нужны были еще два компонента: умение подбирать правильное соотношение товаров с учетом ограниченности места в караване и способность их продать в конечном пункте путешествия. Таким образом, вопросы отбора играли решающую роль для работы на трансгималайском Шелковом пути. Умение собрать сбалансированный набор товаров было ключевым для успеха

или провала всего предприятия. Подобрал товар правильно — текстиль, специи и оружие в этот город, что-то другое — в тот, и прибыли оказывались огромными. Ошибся — и годы, даже десятилетия труда и накопленные деньги могли пропасть.

Такова профессия торговца: либо ты конкурируешь по цене, либо по подбору товара. Либо — еще чаще — и по цене, и по подбору. Так было и при моголах в Индии, и в эпоху Возрождения во Флоренции или Лейпциге, и на Большом базаре в Стамбуле, так есть и сегодня — будь то на цветочном рынке на лондонской Колумбия-роуд, на токийском рыбном рынке Цукидзи или на сайте *Etsy*.

В чем тогда разница? В том, что важнейшую роль теперь играет отбор и упорядочение товара. Мултанские купцы в XVII веке решали титанические задачи, чтобы доставить свой товар на рынок. Выбор правильного соотношения специй и ситцев — сколько взять, какого именно товара — всегда был сопряжен с невероятными трудностями, причем не только производственными, но и распространительскими. Сегодня, в эпоху интегрированных логистических цепочек, работающих как часы, этот компонент не столь важен. Способность достать текстиль перестала быть конкурентным преимуществом, им стала способность правильно его выбрать.

Все это можно и сегодня увидеть в динамично развивающейся Индии. Банально, но факт: после отмены в 1991 году бюрократических препон — так называемой диктатуры лицензий — индийская экономка начала быстро расти — со средним темпом 6,8 % в год за период с 1991 по 2011-й¹¹. Однако верно и то, что в Индии, как и в большинстве стран мира, тоже наблюдается сдвиг источников выгоды в сторону деятельности, связанной с кураторским отбором. Я не отрицаю и не преуменьшаю всю сложность задач, стоящих перед страной — для большинства населения Индии жизнь по-прежнему страшно тяжела. Это скорее констатация изменений, к которым ведет рост во второй по величине экономике мира.

Сегодня было бы ошибкой считать Индию массовым рынком и ориентироваться на ее 1,2-миллиардное население целиком, ведь из этого числа только 300 миллионов человек относятся к среднему классу, из которых 56 миллионов владеют автомобилем. Вот компания *Tata* выпустила народную машину *Nano*, спроектированную таким образом, чтобы ее могли себе позволить миллионы. Но дело не пошло. Рынку оказалась не нужна массовая штамповка. Люди либо продолжали ездить на мопедах либо были готовы платить больше, лишь бы выделиться из толпы. По мнению аналитика Дхираджа Синхи, в *Tata* просто не поняли, что собой представляют индийские потребители, посчитав их единой, неразличимой массой¹². Упор на цену в ущерб ценностям более высокого, а значит более желанного для потребителя уровня оказался ошибочным. Стратегия, направленная на «раздевание» автомобиля до самого минимума и заботу лишь о максимальном снижении цены, не смогла завоевать поклонников. Более того, отказ от продуманной кураторской работы и дифференциации нанес ущерб брендам в богатых регионах и тем, кто пытался перейти в более высокий ценовой сегмент. В общем *Nano* потерпела неудачу, а при этом компания *Mahindra and Mahindra*, сосредоточившись на хорошо оснащенных паркетниках, продолжала динамично развиваться.

После двух десятилетий экономического роста индийские потребители вошли в период апгрейда, в частности телефонов и автомобилей. Если в 1990-х упор был сделан на массовое производство телевизоров, холодильников, микроволновок и машин, сегодня нормой становятся более разборчивые потребители, а вслед за ними — предложения товаров и внешний вид магазинов. Торговые центры, розничные сети, эксперты и потребительские расходы — все это развивается бешеными темпами. Подход, ориентированный на кураторский отбор, оказался в Индии успешнее, чем ориентация на массовость, на которую поставили многие компании. По словам того же Дхираджа Синхи, «индийскому потребителю надоели привыч-

ные товары, он хочет чего-нибудь эдакого, выбивающегося из общего ряда. Он хочет какой-то отдачи за свои деньги, хочет, чтобы эти деньги как-то было видно со стороны. Это желание охватило самые разные социальные слои»¹³.

Из-за размеров индийского рынка компании ставили на масштаб, а не на дифференциацию — будь то в сфере телекоммуникаций, в пассажирских авиаперевозках или в розничной торговле. Теперь все меняется. Ухватившись за «базарную» тему, розничная сеть *Big Bazaar*, которую создали владельцы бомбейской компании *Future Group* — второго по величине в стране розничного конгломерата, — попыталась стать главным продавцом товаров широкого спроса, по сути вариантом уличного базара, только с тщательным отбором: ее девиз в переводе означает «Нигде нет дешевле и лучше, чем здесь». Владельцы постарались взять все самое лучшее в старом и новом подходах и крайне внимательно отнеслись к кураторскому отбору. Тот же принцип лежал в основе концепции проекта *Foodhall* и других подобных проектов. В жизни, конечно, все оказалось не так просто, и компания недавно столкнулась с трудностями, но все равно хорошо заметно, что капитаны индийского бизнеса переходят к кураторским подходам и начинают применять их на рынке, который традиционно считался массовым.

Многие крупнейшие индийские компании и сами по себе являются результатом применения тщательно выверенных кураторских методов. Очень распространена форма конгломератов, которые часто выстроены влиятельными бизнес-династиями представителей тех или иных этнических групп — например, парсов из Бомбея или марвари из сельских районов Раджастхана. Семья Бирла, например, представители народности марвари, сделала себе имя за счет базарной экономики, а сегодня держит под контролем огромные и разнообразные активы. Братьям Хиндуджа принадлежат компании общей стоимостью примерно \$ 35 миллиардов, они потомки индийских торговцев, работавших в Иране. Основная задача таких конгломератов (их, кстати,

начали копировать: по тем же принципам выстроена структура компании *Alphabet*, которая владеет в том числе *Google*) — сбалансировать разные элементы в рамках единой структуры и встроить страховочные механизмы, которые бы обеспечили общее поступательное развитие. Более того, благодаря такому подходу бизнес конгломератов может быть очень устойчив. Пока западные фирмы чаще реализовывали стратегию избавления от активов и сосредоточения на чем-то одном, разросшиеся семейные империи развивались за счет комбинирования разных элементов в рамках единой структуры.

Ну и, конечно, сама Индия — пример того, как можно управлять многообразием — языков (их 30 плюс тысячи диалектов), религий и культур. Новое поколение индийских предпринимателей продвигает моду и еду поверх региональных различий. Шальвар-камиз теперь можно встретить на юге страны, а досы — на севере. У индийского бизнеса растет потребность в микротаргетировании, растут и возможности для этого. Именно поэтому, в частности, процветает сайт *Craftsvilla* — крупнейшая в Индии площадка для торговли уникальными изделиями народных промыслов, от сари до свечек. Сайт может сочетать многообразие с масштабом, адресный кураторский отбор с массовым и структурно сложным индийским товаром. Многоплановое взаимное влияние регионального и общенационального создает сложносочиненные и ведущие друг с другом диалог рынка. Свадьбы, например, превратились в полноценную индустрию с оборотом \$ 40 миллиардов, в которой каждый элемент — оформление, болливудские танцы и костюмы, санджиты (предсвадебный ужин с подношениями) — продумываются в мельчайших деталях, при этом характерные для разных регионов особенности распространяются по всей стране.

Базары — историческая константа, сегодня столь же адекватная духу времени, как и всегда. В течение всего хода истории мы полагались на разнообразных кураторов — библиотекарей, которые систематизировали информацию, критиков,

которые отбирали, оценивали и выделяли те или иные работы из общей массы, коллекционеров, которые собирали искусство, и музейных хранителей, которые его берегли. Но были еще купцы, оптовики, закупщики. Эти занятия никогда не ассоциировались с кураторской деятельностью, хотя для них всегда нужен был примерно тот же набор навыков. Умение отбирать самоцелью для них, конечно, не было, скорее этим навыком просто пользовались, не всегда осознанно, причем как во времена Великих Моголов, так и в наше время. Экономика Индии сегодня включает большой контингент людей, живущих в бедности, большой средний класс, привыкающий к потребительскому образу жизни, и быстро растущий верхний сегмент, который переосмысливает себя, присматриваясь к кураторским методам.

КУРАТОРСТВО ПО НАУКЕ

Информационный бизнес — любого рода — тоже трансформируется. Мы уже обсудили, как это происходит в культурной жизни и в интернете, но благодаря невероятной экспансии изменения коснулись всего, что имеет отношение к информации.

Одна из таких сфер — научный поиск. Журнал *Nature* сегодня — самый цитируемый в мире, по данным *Thomson Reuters*¹⁴. Для ученых опубликоваться в *Nature* — важнейшая веха в карьере. Когда происходят эпохальные открытия чего угодно — от озоновых дыр до клонирования овечки и расшифровки человеческого генома, — результаты публикуются в *Nature*.

Начиная с XVII века наука становится все более формализованной, а новые методы наконец дают человечеству возможность понимать мир. К началу XIX века большая часть научного аппарата и инфраструктуры оставалась нетронутой с эпохи позднего Ренессанса — времени экспериментаторов-любителей и дилетантов. Даже великие Хэмфри Дэви, Майкл Фарадей или Антуан Лавуазье, успешно работавшие сами по себе, были аутсайдерами, которые шли своей дорогой. Но уже в том же XIX веке начались перемены. Исследовательские лаборатории

при немецких университетах становились все более профессиональными, американские тоже старались не отставать. Однако научным общением заправляли органы вроде британского Королевского общества. Попытки выпускать новые журналы, как правило, заканчивались неудачей.

Основанный в 1869 году журнал *Nature* стал отражением новой реальности науки — все более профессиональной и социально значимой дисциплины (а всего за десять лет до того Дарвин навсегда изменил знание о человеке, опубликовав свое «Происхождение видов»). Учредитель журнала Норман Локьер, ученый и мыслитель, был еще и первооткрывателем гелия. Локьер входил в состав элитарного «Клуба Икс» — группы либеральных мыслителей, стремившихся к модернизации науки и общественного сознания, — и сформировал своеобразный совет ученых, которые внесли большой вклад в развитие нового журнала. Издавали журнал братья Макмилланы: благодаря стабильному финансированию и выдающимся ученым, а также чуткому руководству Локьера, *Nature* быстро снискал себе прочную репутацию в научном мире.

А задача была простая: во-первых, «донести до широкой публики важные результаты научной работы», во-вторых, «помогать самим ученым мужам, своевременно предоставляя сведения обо всех достижениях в любой отрасли естественного знания в целом мире»¹⁵. Первая задача для такого издания была вполне понятной, а вот вторая (наверное, неудивительно) — очень прогрессивная: издатели *Nature* не просто публиковали результаты исследований, а хотели поддерживать науку, помогать ей. Так возникло пространство для маневра, помимо собственно публикаций.

Nature очень быстро стал передовым изданием. Тем временем сама наука — родоначальник Долгого бума — начала обесцениваться. Число статей, публиковавшихся в научных журналах, удваивалось раз в тринадцать лет. К середине 2000-х ежегодно публиковалось свыше 1,35 миллиона рецензируемых

научных статей. В 1950 году существовало примерно 60 тысяч зарегистрированных журналов. Спустя пятьдесят лет их был уже миллион¹⁶. Сам *Nature* приводил еще более впечатляющие цифры: темп трендового роста производства статей в мире составляет 9 %, то есть раз в девять лет их число удваивается¹⁷. Вдобавок возникли инновационные способы опубликования научных результатов — в обход медленного процесса традиционного рецензирования и распространения; например, онлайн-хранилище *arXiv* позволяет физикам публиковать работы на ранней стадии, только данные, которые бы не приняли в *Nature*. В гуманитарной сфере дела обстоят не лучше: по данным исследований, 93 % статей, выходящих в гуманитарных научных журналах, никогда не цитируются¹⁸.

Проблема переизбытка, таким образом, коснулась и ученых. Осилить даже малую толику доступных исследований невозможно. Остались в прошлом счастливые дни Аристотеля и Эразма, когда один человек мог овладеть целой областью знания. Трудно стало оставаться в курсе даже того, что происходит в твоей небольшой нише. Более того, по мере увеличения специализации и глубины увеличивается и сложность работ.

И здесь как раз в игру вступает журнал *Nature*. *Nature* — архикуратор науки. Поскольку это самый респектабельный и престижный кураторский бренд в научной среде (хотя *Science* мог бы возразить), выбор материалов, которые публикуются в основном журнале, становится гарантией их качества и значимости. По мере развития науки престижные журналы вроде *Nature* нисколько не потеряли своего значения, а наоборот усилили. Его редакторы — когорта ученых с докторскими степенями из лучших учебных заведений мира — решают, что важно и почему. Как и в других сферах, ценность кураторской работы с увеличением объемов производства только возрастает. *Nature* по-прежнему процветает благодаря экспертной кураторской деятельности и с недавних пор стал жемчужиной в короне только что объединившейся группы компаний *Holtzbrinck and Springer*.

Но в этой истории есть еще один угол зрения. Компания, теперь владеющая *Nature*, работала раньше в сферах, которые вывели на передний план еще одну кураторскую тенденцию — ту, что мы видели на протяжении всей этой книги. Ее владельцы основали фирму *Digital Science* — нечто среднее между старомодным венчурным предприятием и инкубатором для научно-коммуникационных технологий. *Nature* — старомодный куратор, по сути, издатель. В *Digital Science* же решили попробовать нечто новое: компания начала разработку набора систем, которые позволили бы ученым самим стать кураторами. Так, например, были созданы системы управления данными — для создания и распространения ссылок, для упорядочения хаоса цитат, для публикации и фильтрации научных работ в новом духе. Миссия *Digital Science*, заметьте, перекликается с изначальной целью *Nature* — помогать ученым. *Digital Science* — это, по сути, признание, что стратегия механически открывать и открывать новые журналы для линейного роста доходов зашла в тупик. Более осмысленное решение — дать людям, находящимся на переднем крае информационных перегрузок, творческие возможности для их преодоления. Другие согласны: *Mendeley*, например — лондонский стартап, который собирался трансформировать научное общение, — был быстро куплен журнальным гигантом компанией *Elsevier*.

Сегодня мы видим два параллельных пути развития кураторства. Первый — это когда сама компания выступает куратором. *Nature* занимается кураторским отбором научных исследований, *Opening Ceremony* — моды, *Ambie* — музыки.

По второму пути идут фирмы, которые создают другим возможности для кураторства. Разрабатывают инструменты, которые позволяют людям самим становиться кураторами. *Spotify* тратит огромные деньги на совершенствование собственных кураторских методов, но, дав пользователям плей-листы и разные функциональные возможности, сервис позволяет любому формировать и демонстрировать свой музыкальный вкус. На *Facebook*

тоже есть свои едва заметные кураторские механизмы, и вся прелесть в том, что мы сами становимся кураторами своего *Facebook* — посредством наших связей и постов. *WeChat*, *Tumblr* и *Pinterest* предоставляют пользователям возможность быть кураторами. *Wikipedia*, *TripAdvisor* и другие подобные сайты — мощные кураторы сами по себе, но работают благодаря тому, что кураторским отбором занимаются и пользователи тоже.

Создание механизмов, с помощью которых люди сами начинают курировать, — характерная бизнес-модель цифровой эпохи.

Журналы, рассчитанные на более широкую аудиторию, тоже меняются. В каком-то смысле они тоже всегда занимались кураторской деятельностью. Теперь, например, компания *Stack* уже сама курирует разные журналы для рассылки пользователям. Далее мы выходим на следующий уровень, где принцип кураторского отбора начинает распространяться везде. *Flipboard* делает подборки и одновременно разбирает контент на части, чтобы у пользователей была возможность пересобрать его заново уже на свой лад. Таким образом, ресурс отнимает кураторский хлеб у редакторов и передает его читателям, то есть осуществляет переход от вещательной модели опять же к кураторской. Компания привлекла сотни миллионов долларов на ожидания инвесторов, что в один прекрасный день такое сочетание собственных и созданных читателями подборок будет стоить дороже *Hearst*, *Condé Nast* и других журнальных гигантов. Создавать людям возможности для кураторства, привлечение к отбору тех, кто на переднем крае, будет все важнее и важнее. Такую модель мы много раз видели в интернете. Социальные сети работают за счет доверия, тесных дружеских связей и знания, которые усиливает глобальная подключенность: учитывая, насколько кураторская работа требует именно личного подхода и взаимосвязей, неудивительно, что эта модель становится настолько всеохватной.

И опять — стоит поместить все это в более широкий контекст. Точка создания ценности сместилась — признают те,

кто страдает от последствий этого. Чтобы описать проблему, с которой столкнулся тайваньский производитель электроники *Acer*, его шеф Стэн Ши придумал термин «улыбающаяся кривая». Кривая обозначает траекторию создания ценности, и Ши увидел в ней провал посреди движения товара — в него и попали производители, падение в виде «улыбки». Всю выгоду захапали находившиеся выше по течению владельцы интеллектуальной собственности, например разработчики микросхем, и продавцы, торговавшие потребительскими брендами. *Acer* и другие подобные игроки оказались в ловушке, и их прибыли сильно ужались. Одно только производство — без выгод от интеллектуальной собственности или сверкающих брендов — перестало толкать компанию вперед, и она начала терять в капитализации. У *Apple* и *Gap* было ровно наоборот. Так и в образовательном или научном издательском деле: выгода смещается с середины кривой — огромной массы журналов — к кураторам высочайшего уровня вроде журнала *Nature* или к системам, которые дают людям возможность заниматься кураторской работой самим. В части II мы уже обсуждали, в каком положении оказался ритейл: у каждой компании была своя собственная «улыбающаяся кривая». В то же время появляется новое поколение ритейлеров, которые понимают, что пришло время кураторских подходов к работе, а такие площадки, как *Etsy*, *Popshops* и *Datafeedr*, двигают вперед очень специализированную, нишевую торговлю.

Да и сама наука все больше тяготеет к кураторским методам. Биокураторы, например, продолжают дело Линнея, курируя мир природы уже на уровне генетики. Финансовая сфера все плотней наполняется информацией. Мы уже обсуждали, что все трудности Лизы можно свести к информационному перенасыщению. И блумберговский терминал, и разнообразные новые системы вроде *StockTwits* (которая пытается извлекать данные рынков с *Twitter*) или *Symphony* — все это механизмы, с помощью которых трейдеры с переменным успехом просеивают огромные объемы информации. Посмотрите рекламную литературу вен-

чурных фирм или фондов прямых инвестиций, и вы заметите, что слово «курированный» попадаете в них регулярно.

И, не вдаваясь в подробности, можно утверждать, что наблюдается любопытная переключка между финансами и искусством. Обе сферы так или иначе связаны и с вторичным отбором, и с первичным производством. В конце XIX – начале XX века искусство начало заикливаться на себе — с каждой новой эпохой оно становилось все более абстрактным и интроспективным. Аналогичным образом к концу XX века финансы стали более абстрактными и самореферентными: деривативы — ценные бумаги, в основе которых другие ценные бумаги, — стали строиться один на другом, все больше отдаляясь от базовой реальности, которую они призваны были изначально описывать — подобно направлениям в искусстве. Одновременно искусство становилось все более прибыльным, состоятельные инвесторы вкладывались в него, как в очередной многофункциональный актив, который принесет хорошую прибыль. В отчете компании *Deloitte* о состоянии рынка произведений искусства утверждается, что три четверти покупателей приобретают искусство с инвестиционными целями¹⁹. *Cadell & Co* и ей подобные компании занимаются арт-консалтингом, но регулируются как консультанты финансовые, а их основная деятельность — это комбинирование ноу-хау в сфере коллекционирования с доскональным знанием рынка. У *Deutsche Bank* огромная коллекция и даже есть свой департамент искусства. Я не стал бы делать каких-то выводов, но параллель интересная.

Термин «кураторство» возник, конечно, далеко за пределами сферы бизнеса, но его характерные составляющие всегда играли важную роль в развитии компаний и в деятельности людей. Сегодня, когда сервис и нематериальные активы становятся все более значимыми для образования и распределения богатства, эти составляющие уже стали неотъемлемыми.

Многие экономисты XIX века верили в так называемый закон Сэя — по фамилии французского экономиста Жан-Батиста

Сэя. Если совсем просто, по этому закону производство равно спросу, и чем больше в экономике производится, тем больше спрос и потребление. Производство создавало богатство, которое, в свою очередь, создавало спрос. Джон Мейнард Кейнс и другие оспорили эту теорию, и она всем откровенно разодралась. Тем не менее, верно и то, что мы обладаем необычайной способностью впитывать растущее производство, регулировать и получать прибыль от него. Даже если закон Сэя на макро-уровне не работает, приглядевшись поближе, мы увидим, что рост производства породил целые новые отрасли, в задачи которых входит регулирование и снижение интенсивности роста. Бизнес создает то, что я называю кураторской экосистемой. Это новые сети и связи, в которых огромное число специализированных фирм все вместе курируют какой-то сектор экономики. Тот факт, что подобные экосистемы настолько разрослись и оказывают поддержку столь разнообразным формам коммерческой деятельности, подтверждает изменения, о которых идет речь в настоящей книге.

Много веков назад мода держалась на двух столпах: ремесленниках-производителях и местных слухах — кто что носит во Флоренции, в чем вышли в свет сеньор и сеньора и так далее. Со временем появились еще кое-какие элементы — магазины и средства информации. Они стали основными фильтрами и трендсеттерами. К середине XX века моду определяли всевластные дизайнеры и мастерские, влиятельные журналы вроде *Vogue* и розничные магазины на фешенебельных улицах глобальных модных столиц. Все это существует и сегодня, хотя и в гораздо более усложненном виде, причем сложность эта требует разных посредников, чтобы с ней как-то справляться. Начать с того, что неизмеримо возросла дифференциация внутри каждой категории моды. Число дизайнеров огромно — от глобальных брендов до маленьких экспериментальных бутиков. Далее, возникли новые кураторские роли: модные блогеры, фотографы — профессионалы и любители, те, кто отслеживает тенденции (только на одну

из таких фирм работает аж три тысячи человек)²⁰, консультанты по покупкам, стилисты, бренд-стратеги, архитекторы торговых помещений, программисты-алгоритмисты. Да те же менеджеры торговых центров! Как кураторство может совмещать работу людей и алгоритмов, так же и в таких экосистемах сосуществуют профессиональное и любительское, крупные бренды и маленькие ниши.

По мере роста и диверсификации торговли одеждой все больше элементов этой отрасли оказывалось сопряжено с кураторством, хотя в ней и без того всегда активно применялись кураторские методы. Все это теперь выглядит как сложнейшая сеть, связывающая производителей и журналистов, онлайн и офлайн, отбор и индивидуальный подбор нужных вещей. На локализованных участках широкого кураторского слоя разные экосистемы накладываются друг на друга, и тем они больше, чем значительней экономические и социальные перемены. Это подтверждает: уже не фокус отыскать вещь, которую вам хочется — и в этой сфере, и во многих других. А вот обнаружить нечто, о чем даже не подозревали, — это ценится все выше. В самой экосистеме и заключается отличие — неважно, идет ли речь о еде, новостях или обмене научной информацией.

Сегодня основной вопрос, который, как мне кажется, должен беспокоить многие компании, — какую стратегию они выберут, чтобы сориентироваться в экосистеме, на пороге которой оказались. Если вы состоявшийся игрок, как укрепить свое положение или диверсифицироваться и выйти на новые участки этой экосистемы? Если же вы новичок, где встроиться в существующие запутанные структуры? Правильный ответ — одна из главных бизнес-задач нашего времени.

Модель распределенного кураторства самим своим существованием указывает на нечто важное. Отныне мы с вами и есть самые важные кураторы из всех.

КУРИРУЙ СЕБЯ

Я, КУРАТОР

Большую часть истории человечества идентичностью нельзя было распоряжаться как душе угодно — ее нам навязывали. Будущее, возможности и самоощущение определялись местом, где вы выросли, вашим гендером, расой и социальным классом. Идентичность брали с полки: крестьянин или рыцарь, вдовствующая аристократка или банкир, затянутый в костюм, шахтер и даже чахоточный поэт — со всеми этими архетипами люди с готовностью смирялись. Это не значит, что у людей не было свободы воли, — конечно, была, но их социальная идентичность в большинстве случаев была вполне четко сформулирована за них, и им приходилось мириться и жить в полном с ней соответствии. Несмотря на множество оговорок и исключений, чаще всего мы получали свою идентичность напрямую от родителей, ее определяло наше место в обществе.

За последние лет пятьдесят и впервые в истории эти принципы работать перестали. Выше я уже рассказывал, что у кураторства роль обычно перформативная или сервисная, направленная вовне, на аудиторию. Теперь мы достигли предела такой интерпретации, достигли фронта кураторства: нас самих.

Наши подходы к такой неоднозначной штуке, как собственное бытие, разительно поменялись качественно. Если раньше мы брали идентичность в готовом виде, теперь мы аккуратно выбираем и отбираем элементы, которые нам нравятся. Мы изобретаем себя сами. Как сказал писатель Нил Стивенсон, «наши культуры раньше были почти наследственными, но сегодня мы выбираем их из меню, которое разнообразно, как фудкорт в пригородном торговом центре»¹. За неимением лучшего термина и с риском показаться смешным скажу, что мы стали кураторами собственной идентичности. Кураторская работа больше

не направлена на других, как действие или представление, — она интериоризировалась. Таким образом, перемены происходят не только в нашем отношении к собственной жизни, но и в самой сути кураторства.

Работает это все на двух уровнях. Во-первых, мы курируем себя вовне, и это значит — не просто надеваем ту или иную одежду или выбираем, на каких вечеринках засветиться. Речь о многозначной мозаике, составленной из деликатных, негласных сигналов, почерпнутых из разнообразных источников. Во-вторых, мы курируем собственный опыт и впечатления. Мы не хотим жить линейной и предсказуемой жизнью: к самой материи реальности современный потребитель относится как к художественной выставке, как к серии контрастных, удивительных, захватывающих и дающих пищу для ума элементов, уникальность и последовательность которых придают смысл целому.

Прозвучит, наверно, напыщенно, но все это можно свести к конкретному чувству, которое знакомо каждому из нас: это тяга к разнообразию и новизне, и она в полной мере учитывается современной экономикой, будь то поход на выставку, отпуск с приключениями или новый вид работы. Короче говоря, наше отношение к самим себе — внутри и вовне — обрело ту же динамику, которую мы все это время рассматривали, — со вполне ожидаемыми позитивным и негативным измерениями.

В предыдущей главе мы обсудили, как бизнес создает для людей возможности курировать самих себя. Этого никогда бы не было, если бы не заинтересованная аудитория, которая готова делиться музыкой или фотографиями и отбирать их. Чтобы такая модель работала, на нее должен быть спрос — часто он порицается как абсурдный, безумно сосредоточенный на себе самом, но тем временем его влияние и охват растут.

ВЫБЕРИ ЖИЗНЬ

За XX век дети стали гораздо меньше равняться на своих родителей. Если прежде это происходило почти автоматически,

то к середине века, с появлением специфических и мейнстримных молодежных культур, хватка предыдущих поколений начала ослабевать. Возникли новые субкультуры: стилиаги и рокеры, панки и скинхеды, растаманы и металлисты, готы и новые романтики. Каждая из них в соответствии со своей сутью определяла культурную форму и внешний образ человека. Субкультуры, конечно, были винегретом — отрицать это глупо. Тедди-бои, например, носили эдвардианские костюмы, но танцевали под быстрые ритмы и слушали блюз.

Из всех субкультур проще всего опознать панков. Возникли они в Британии аномально жарким летом 1976 года. Столкнувшись с масштабной безработицей, страна силилась осознать всю глубину своего послевоенного упадка. К 1977 году панки стали мейнстримом, вызвав ужас у уважаемых классов. Панки чувствовали себя никому не нужными, взгляды имели нигилистические, выражались грубо. По иронии судьбы, именно они создали идеальный образ страны, переживающей кризис, явили симптом медленного распада, который должен был вызвать какую-то реакцию. Панков легко было опознать, прежде всего, благодаря тому, что они бросали стилистический вызов обществу — как моды и рокеры до них; один их внешний вид вызывал оторопь и при этом заимствовал формы у доминирующей культуры². Они разрезали британский юнион-джек на лоскуты и нашивали их внахлест на одежду, носили коки, кожанки, узкие джинсы и ботинки-гады — словом, это была мешанина послевоенных стилей, державшаяся в прямом смысле на булавках. Суть панковского и всех остальных послевоенных движений в том, что впервые в истории и в столь массовом масштабе люди начали выбирать себе абсолютно новую идентичность сами, и более того — их новый внешний вид был сам по себе очень тщательно подобранной компиляцией.

И тем не менее, имелись четкие границы. Трудно было бы быть панком, например, если вы носили обычный деловой костюм, консервативную стрижку, каждый вечер возвращались

к себе домой в пригород и слушали в основном Баха. Панк-движение — не такое простое, как мы себе сегодня представляем, но оно было внутренне непротиворечивым, с определенными обязательными элементами. Даже бунт, не говоря уже о других, более приемлемых идентичностях, был тщательно кодифицирован и последователен. Панковать значило придерживаться определенного странного набора пунктов, доступных для личного выбора, ну и испытывать ненависть к чертовой системе.

Сравните теперь панков с современной субкультурой, которую все ругают и которая уже, видимо, сходит на нет, — хипстеров. Первые хипстеры 1950-х — послевоенная субкультура вроде битников. Происходили они из рабочего класса, в отличие от битников, которые относились к среднему, носили броские флантовые костюмы, широкие штаны, челки, имели четкую жизненную позицию. Это была другая сторона энергичной музыкальной культуры черных — только для белых выходцев из рабочего класса. Их тоже было легко опознать.

Сегодняшних хипстеров тоже легко опознать по их ухоженной бороде, велосипедам без скоростей, пристрастию к бруклинским барам (где они, скорее всего, пьют кофе третьей волны). При этом никаких основополагающих элементов хипстерства не существует. Нет набора определяющих черт. Единственная черта — это осознанное курирование самого себя (простите, если это звучит по-хипстерски). Возьмем отношение к винтажной одежде. Если тедди-бои или панки брали себе образцы из определенных эпох, хипстеры свободно заимствуют отовсюду: пиджаки из 1950-х, брюки из 1920-х, кроссовки из 1980-х, футболки с мультиками 1990-х. Нет единого нарратива, образа или идентичности — есть смешение всего и вся; помимо способности выбирать и комбинировать одно с другим, нет ничего, что бы характеризовало именно хипстера. В 1970-х и у простого бухгалтера, и у панка были ясные взгляды насчет своего имиджа и поведения: они понимали, кто они такие и как вписываются в общую картину мира. У современного хипстера

ничего этого нет, ходячий ассамбляж, он осознанно выбирает составные элементы из разных стилей и эпох, искусно и с иронией составляет их в нечто едино-глобализованное, лишенное идентичности; общие принципы хипстеров больше соответствуют духу кураторства, чем то, что именно каждый из них с собой делает.

Прежде чем вы ухмыльнетесь — кофе третьей волны и все такое, — скажу, что это еще только начало многообещающего тренда, значимость которого выходит далеко за пределы его городского происхождения. В некотором смысле за последние пятьдесят лет все наши идентичности претерпели подобный кураторский поворот. Мы придумываем себя больше, чем когда-либо. Мужик в джинсах, который сидит рядом с вами на футболе, — вполне возможно, инвестиционный банкир, который после матча полетит на частном самолете куда-то, где пришвартована его яхта, а дама в жемчугах, сидящая рядом с вами в опере — медсестра, только что отработавшая смену. У всех у нас стало больше свободы и больше возможностей, чтобы самим изобретать, кем нам быть, чтобы составлять разные контрастирующие друг с другом элементы.

А связано это все с расширением выбора: просто стало больше вариантов, вот и все. Мы все можем найти какой угодно товар — винтажный, обычный, сверхдешевый, люксовый. Стоит только какой-то субкультуре возникнуть, ее сразу глобализуют и кооптируют крупнейшие бренды. Еще раз — это качественный сдвиг. Возьмем культуру фанатства. Чтобы быть фанатом в доинтернетовскую эпоху, требовалась настоящая самоотдача. Если вы собирали, скажем, фигурки персонажей «Звездных войн», их нужно было кропотливо выискивать в разных местах, знать людей в магазинах, проводить в них уйму времени. Поиск новых знаний требовал времени и сил. Сегодня легко быть фанатом в интернете — модельки, редкие комиксы или костюмы находятся на раз-два. Нажал на кнопку и получил информацию — даже самую заумную. Все теперь в любой момент могут побыть немного фанатами. Фанатская культура в результате

расцветает — достаточно поглядеть, например, на фестиваль *Comic Con* в Сан-Диего.

В основе кураторства идентичности — растущий индивидуализм, но изначально оно обусловлено увеличением вариантов выбора. Тот факт, что мы можем выбирать одежду разных эпох, что у нас столько разных фильмов, игр и телепрограмм, означает, что мы вынуждены делать какой-то отбор. Под медленным нажимом накапливающихся вариантов личного выбора готовые, ранее доминировавшие социальные нормы и идентичности рушатся. На их место приходит кураторская модель отбора в ее персональной ипостаси. Когда в основе нашей жизни лежит потребительство, плюрализм и выбор, мы сами становимся объектами курирования. Таким образом — вы меня простите великодушно, — все мы теперь хипстеры.

А потребительство, тем временем, продолжает свое победное шествие. В Восточной Европе и на значительной части азиатского континента коллективизм уступает место индивидуализму. За одно поколение выбор стал повсеместен, хотя еще недавно был роскошью. Для представителей старших поколений китайцев их основной опыт — жизнь при социализме. Еще живы те, кто помнит лишения Великого голода и насильственной коллективизации. Они прошли через крайности и насилие Культурной революции. Они жили в условиях сурового дефицита, когда редкостью был вообще выбор чего бы то ни было. Теперь перемотаем историю и попадем в эпоху их детей и внуков: по крайней мере, для среднего класса все целиком изменилось. До недавнего времени китайский консюмеризм различался от поколения к поколению почти запредельно. Молодые китайские потребители — новая поросль, выросшая в тепле типичной китайской семьи, согласно так называемому принципу 4–2–1, когда в рамках политики «одна семья — один ребенок» дети должны были расти окруженными заботой двух родителей и четырех бабушек и дедушек. Как сказал один комментатор, «напористые и одинокие, состоятельные и готовые этим щеголять, дети

из этого поколения начали определять себя и свое положение с помощью потребительского выбора»³.

Молодые китайцы, в отличие от старших поколений, могут пробовать разные блюда из глобального меню — так же, как и их западные сверстники. Они уже привыкли сегодня обедать в «Макдональдсе», завтра — в традиционном китайском кафе, — ровно как их сверстники в Лос-Анджелесе и Милане. Они с таким же удовольствием выбирают музыку, кино и стиль. Мир, его история, культура и искусство, стал для них огромным торговым центром, где можно все пробовать до бесконечности. Никакого больше маоизма.

КЛУБ TROPICANA

Несколько лет назад я смотрел передачу об отеле *Claridge's*. Управляющий рассказывал кое-что интересное: гости, говорил он, хотя бы «сами быть кураторами своих впечатлений», и именно это им предлагает *Claridge's*. Когда-то этот гранд-отель, устланый пятью слоями благопристойности и отмеченный той неброской элегантностью, которой славятся английские бренды, был для постояльцев естественной средой обитания — все здесь должны были чувствовать себя комфортно и как дома. Фраза, брошенная невзначай управляющим, показала, как все изменилось. Теперь мало кто из гостей будет чувствовать себя здесь как дома, наоборот, гости должны получать в отеле впечатления и опыт, который, в свою очередь, становится частью некоего курируемого целого, то есть жизни, вписывается в насыщенную мешанину и не проходит незамеченным. В *Claridge's* пришли к выводу, что должны обеспечивать особые впечатления и опыт для особого типа клиентов, которые его ищут.

Туризм торгует впечатлениями и опытом. Коль скоро речь идет о потреблении некоего блага, здесь, вполне ожидаемо, также можно увидеть знакомые кураторские схемы. Наши отпускные путешествия, так же как мода и потребление в целом, суть отражение нас самих, ведь мы не просто что-то выбираем,

нам не просто что-то нравится, мы хотим, чтобы другие видели, что нам нравится и что мы выбираем. Теперь у нас целый рынок впечатлений и опыта — он отражает изменения, произошедшие в том, как люди все это упаковывают.

Туризм — тоже продукт Долгого бума и тоже привел к перенасыщению. Раньше существовали четко определенные способы получения впечатлений. Каждый знал, что такое туризм и кто такой турист. Гран-тур по Южной Европе предполагал посещение мест, связанных с античностью и Ренессансом, — традиционное воспитательное путешествие для аристократов, которые хотели посмотреть классическое наследие континента и как-то развлечься. Ближе к концу XIX века те же аристократы вместо Большого тура стали ездить отдыхать на пляжи Французской Ривьеры — Английская набережная в Ницце, например, была построена для состоятельных английских туристов. Курортные города всегда влекли туристов — в Бат и Баден-Баден стремились те, кому нужно было поправить здоровье. Для большинства же туризм оставался тем, что случалось с другими.

В результате послевоенных сдвигов в идентичности людей и длительного экономического роста туризм стал доступен более широкому слою населения. Относительно состоятельные жители севера Европы — британцы, немцы, скандинавы — начали ездить в Испанию, на Майорку, в итальянский Римини, причем уже очень скоро — миллионными потоками. Так, с 1960 по 1975 год число иностранных туристов, посетивших Испанию, выросло с 6 до 30 миллионов⁴. С Иберийского полуострова и Балеарских островов туризм пошел дальше, одновременно дав возможности для развития захолустным, бедным регионам на побережьях Канарских островов, Греции, бывшей Югославии и Турции.

В основу такого туризма были положены недельные чартерные туры; эта схема была предназначена для заполнения самолетов из северной Европы, летавших на непроигрышные курорты, которых было не так много. Самолеты привозили одну

группу туристов и увозили обратно другую в еженедельном ритме, который стал частью социальной ткани туризма в Средиземноморье. Туристам схема нравилась: гарантированные авиабилеты и отели по низким ценам, все больше людей могло себе это позволить. Неделя была ритмично распланирована: гиды, всякие местные праздники, стандартные экскурсии по достопримечательностям, загораение и организованные шашлыки на пляже. Именно этим объясняется похожесть почти всех средиземноморских отелей друг на друга, несмотря на мелкие косметические различия: они спроектированы максимально функционально и дешево, но так, чтобы как можно больше номеров и балконов были ориентированы на солнце. С годами компании вроде *Club Med* и другие туроператоры стали ловчее и изощреннее, но многие элементы их турпакетов сегодня легко узнали бы те, кто ездил в отпуск в конце 1960-х – начале 1970-х.

Орвар Лёфгрен утверждает, что именно в Средиземноморье со времен Гран-туров и до современных пакетных путевок был создан современный архетип туризма — солнце, море, песок и секс, а также немножко достопримечательностей и культуры⁵. Клишированные образы солнечного пояса *Club Med* стали туристическим идеалом от Таиланда до Карибских островов, попутно преобразовав бедные, отдаленные регионы мира в излюбленные места отдыха и двигатели экономического роста своих стран. Как и идентичность, туризм раньше брали с полки, то есть людям предлагался ограниченный набор известных элементов. Становление туризма как массового времяпрепровождения происходило все на той же волне роста благосостояния, расширения вариантов выбора и возможностей. Новое поколение разборчивых потребителей, которым интересен новый опыт, а не традиционный отдых, появилось сразу же, как только компьютеризированные системы бронирования избавили путешественника от тисков пакетного тура, а упавшие цены на авиаперевозки распахнули окно в мир. Через некоторое время *Airbnb* и ему подобные подняли до небес число вариантов размещения.

Для компаний, продававших пакетные туры, настали тяжелые времена: слишком быстрое развитие, перенаселенность курортных зон и невоспитанные туристы создали так называемый эффект Торремолиноса — специфический для туристической отрасли вид переизбытка, названный так по курорту на Коста-дель-Соль, который страдал от хамоватых англичан, убогой инфраструктуры, грязи и стандартизации, приведшей к тому, что традиционную культуру и кухню оттеснили в сторону, получив взамен переполненные пляжи и дешевую выпивку. Именно этого и стали избегать представители нового поколения — они называли себя больше путешественниками, чем туристами.

Людам захотелось чего-то уникального, потаенного, неиспорченного и самобытного. То есть опыта. Так начался бум нишевого и эмпирического туризма. Путешественникам было мало увидеть Эйфелеву башню — они теперь хотели тур по трущобам Рио, правда, толком сами не знали, зачем. Они хотели не жариться на пляже, а нырнуть с аквалангом к затонувшим кораблям. В этот уикенд им хотелось съездить поклубиться на Ибицу, а в следующий — собраться на чаепитие в *Claridge's*. Из турпакетов выпало все их содержимое. Теперь опыт и впечатления нужно было тщательно комбинировать — курировать, — а не брать как готовый набор для всех. За последние тридцать лет старые принципы, на которых работал туризм, уступили место независимым путешественникам, самостоятельным бэкпэкерам, первопроходцам. Традиционные курорты начали проигрывать в конкурентной борьбе: вместо того чтобы лететь клубиться на Майорку, люди стали предпочитать бычьего бега на фестивале Сан-Фермин в Памплоне, а вместо того, чтобы загорать на пляжах Коста-Бланки, хотели попасть на «Томатину» — удивительную томатную битву в валенсийском Буньоле. В таких компаниях, как *Thomas Cook*, кураторские методы применялись всегда, но тренд опять же развивается в сторону более интенсивного, более заметного их применения.

Туризм — большой бизнес. Ежегодно свыше 1,1 миллиарда человек отправляются в отпуск (в 1960 году их было всего 25 миллионов), чем кормят индустрию, которая дает работу каждому одиннадцатому жителю планеты⁶. Туризм оказывает гигантское влияние на экономику, окружающую среду и культуру. Перемены, происходящие в сфере туризма, так же как и в других отраслях, которые мы обсудили, будут иметь гораздо более далеко идущие последствия, чем можно предположить. Например, во многом на смену турагентам пришли сайты — агрегаторы отзывов вроде *TripAdvisor* (он недавно прикупил сайт курированных путешествий *Wanderfly*). Исчезнув из центра рынка, они, тем не менее, уверенно закрепились в его верхнем сегменте. Туризм больше не расфасовывается по пакетам, он теперь собирается под заказ и перешел из разряда благ, которые мы пассивно потребляем, в объект деятельного курирования, из набора заранее известных впечатлений превратился в калейдоскоп вариантов. Лондонское агентство *Black Tomato*, например, спланирует вам отпуск до последней детали и превратит его в целую вереницу уникальных, разработанных специально для вас впечатлений. Австралийская фирма *ATP* предлагает путешествия, которые, если верить *Daily Telegraph*, «курированы в энной степени»⁷. Тем временем новый сервис под названием *Peek* получил финансирование, в числе прочих, от Джека Дорси и Эрика Шмидта. Как сказала его учредитель Рузвана Башир в интервью журналу *Fast Company*, повторив привычную уже мантру кураторских бизнесов, «мы будем показывать вам не все подряд. Только самое лучшее»⁸. Уже неоднократно замечено, что возможности для применения кураторских подходов открываются в верхнем сегменте рынка, где отбираются и комбинируются элементы для новой кочевой элиты, жаждущей эксклюзивных впечатлений. Затем подход созревает и распространяется на более широкий контекст.

По мере того как активный спортивный отдых, ашрамы, йога-ретриты и горные походы разбавляют традиционный отпускной солнечно-морской микс, возникает потребность в новой

гостиничной, развлекательной и транспортной инфраструктуре. Одновременно появляется новое поколение бизнесов и форм культуры, основанных на поиске опыта, и это не только прыжки с тарзанкой для бэкпэкеров в Новой Зеландии. Кино и театр тоже изменились с появлением их иммерсивных версий — взять, к примеру, *Secret Cinema* или *Punchdrunk*. Кинопросмотр превращается в живой интерактивный опыт — вы погружаетесь в мир художественного произведения. Впечатления совсем иные, незабываемые, затягивающие, поразительные. Это кино для тех, кому надоело кино, для регулярных пользователей какого-нибудь *Netflix*, которым выбор фильмов самих по себе уже не так важен, как выбор опыта и впечатлений.

Если возник новый рынок впечатлений, значит мы высоко ценим посредников, которые могут достать нам билеты на Байрёйтский фестиваль, Уимблдон или Дерби в Кентукки, организовать посещение Венецианского карнавала или Коачеллы. Корпоративные юристы в наши дни скорее расскажут вам о том, как все выходные ходили под парусом, а не как играли в гольф. Мы смотрим на культуру как на сборную солянку, из которой можно на досуге извлечь что-то полезное, но так же мы смотрим и на сам досуг. Тщательно продуманные сервисы поиска концертов и мероприятий вроде *YPlan* или *Dojo* или новые предложения от *Time Out Labs* возникли именно в ответ на этот тренд: с помощью геолокационных данных, персональных предпочтений, календаря и множества инструментов для создания событий и индексирования они позволяют из тысяч и миллионов событий, которые проводятся каждый год, выбрать интересное. *YPlan* позиционируют себя как кураторов разнообразных впечатлений, которые создает современная жизнь, в том смысле, что в мире настолько много всего происходит, что объять все просто невозможно. Живые события только в одной Америке приносят \$ 22 миллиарда в год, при этом доля расходов на них в общих тратах потребителей выросла на 70 % с 1987 года⁹. Гораздо больше, чем самый последний дизайнер-

ский прикид (это невероятно, я знаю), нам хочется получить последний дизайнерский опыт, например посмотреть постановку *Punchdrunk* на каком-нибудь полуразрушенном складе или отвиснуть в поп-ап баре, который возник на один вечер. Опыт, впечатления встраиваются в канву Долгого бума и перенасыщения, и, подобно тому что мы видели на других примерах, здесь тоже возник свой кураторский слой, собственная экосистема, адаптированная под изобилие вариантов.

Ничего плохого тут нет — процесс этот встраивается в несколько важных тенденций. Как мы уже говорили в первой части, автор книги *Stuffocation* («Удушье от вещей») Джеймс Уоллман утверждает, что у нас слишком много вещей и счастливыми они нас не делают¹⁰. С новыми вещами вообще беда: мы быстро к ним привыкаем, и возникшее было ощущение новизны сходит на нет. Мало того, вещи портятся. По сравнению с вещами, у впечатлений масса преимуществ: они не только не портятся со временем — наоборот, наша память полирует их до блеска. Помните тот злосчастный турпоход? Да ну, зато укрепили характер! В отличие от материальных товаров, впечатления трудно сравнивать, поэтому из-за них мы не чувствуем себя неловко. Вы можете за две недели на Мальдивах потратить целое состояние, а мне, вполне возможно, гораздо больше по душе сидеть несколько дней в палатке под дождем. Наши впечатления и опыт не только объективно труднее оценивать; по данным исследований, мы вообще не слишком-то к этому склонны¹¹. Впечатления и опыт, в отличие от материальных вещей, по сути своей социальны: отправляясь на их поиски, мы выходим из дома и встречаемся с новыми людьми.

Продажа впечатлений также вышла на передний край экономики. В компании *Eventbrite* — это площадка для поиска и покупки билетов на разные живые события, объем годовых продаж превышает \$ 1,5 миллиарда — проводили исследование и выяснили, что благодаря возможности рассказать о своем опыте, которую дают социальные сети, 78 % представителей поколения

нулевых (тех, кому от 18 до 34 лет) выбрали желаемый опыт, впечатления, а не желаемые материальные товары¹². *Boston Consulting Group* делает вывод, что в верхнем сегменте рынка покупки впечатлений растут на 4 % быстрее, чем покупки товаров¹³. В долгосрочной перспективе рынок впечатлений, объем которого составляет \$ 1,8 триллиона, обойдет рынок товаров (объем \$ 1 триллиона) в верхнем сегменте, и похожие процессы, видимо, скоро будут пронизывать всю потребительскую экономику.

Все это означает сдвиг в нашем понимании самих себя, нашего опыта и впечатлений. Он едва заметен. Я не утверждаю, что люди до недавних пор не занимались тщательным отбором компонентов своего отпуска или не подбирали себе впечатления поярче, — они это делали всегда. И все-таки разница есть: такой подход применяется все шире, все интенсивней. В этой книге мы говорим не о внезапном повороте — но об общем направлении путешествия.

ЛИЧНОЕ ВЫСКАЗЫВАНИЕ

Личность — такой же объект кураторства, как и ритейл, развлечения, информация, потребительские товары или художественные выставки. Ни одна из бизнес-категорий, в которых кураторский процесс передается на уровень распределенных групп, никогда бы не сформировалась, если бы не было готовых к этому участников. Эти люди (то есть мы сами) часами тщательно конструируют свой образ в социальных сетях, выбирают фотографии, видео, расшаривают статьи, а потом замеряют результат на *Klout*. Люди, для которых все аспекты жизни — от похода на работу и дальше — можно измерить, а затем сравнить с результатами других с помощью *Fitbit* или умных часов. Мы работаем на компании, которые нанимают особого сотрудника, чтобы находить и переупаковывать самые интересные новости в своей сфере, и все это во имя грамотного конструирования бренда. Это даже те люди, которые теперь ищут партнера, задействуя фильтрационные системы, например

пролистывая *Tinder* или используя сложные и якобы научные схемы. Даже любовной романтики стало слишком много, и она теперь требует курирования, но расстраиваться не надо — мы сами напросились.

На протяжении всей книги мы обсуждали, что мир превратился в меню — куда ни глянь, везде слишком много вариантов выбора, которые надо как-то систематизировать. В целом у меня нет позиции, хорошо это или плохо. К такому состоянию общества и экономики мы пришли, и если сравнить с временем, когда царствовал дефицит, то, конечно, это прекрасно. У нас полно новых, интересных и плодотворных возможностей и для досуга, и для работы.

Однако необходимо посмотреть скептически на этот кураторский поворот в нашем самоощущении: из-за него жизнь может стать слишком плоской, а смысл из нее будет вырван с корнем. Опыт, впечатления и идентичность становятся результатом взвешенных подсчетов. Подпорки в виде больших нарративов, определявших нашу жизнь, рассыпались на разрозненные куски; писатель Даглас Коупленд назвал этот процесс «денарративизацией»¹⁴, а медиа-теоретик Даглас Рашкофф — «шоком настоящего»¹⁵. Еще раз: хочу подчеркнуть, что не вижу здесь чего-то особенно нового, просто теперь это шире распространилось и вышло на первый план.

Социолог Пьер Бурдьё утверждал, что вопросы вкуса суть вопросы различения: наши вкусы, суждения и выбор не есть следствие каких-то естественных или высших эстетических или культурных установок¹⁶. Вкусы скорее служат для нашего самоопределения по отношению к другим людям. В своем масштабном исследовании французского среднего класса Бурдьё анализировал даже самые незначительные вещи — еду, которую люди заказывают в ресторанах, песни, которые слушают дома, — и считал их мощнейшим образом связанными с понятием класса и культурного капитала. Именно люди с таким культурным капиталом определяют, что есть хороший вкус. Вкус — вопрос

не суждения, а разделения, высказывания, направленного на то, чтобы отличить нас от тех, кто находится выше или ниже в воображаемой иерархии. Значительная часть классовой системы зиждется на эстетических решениях. Усвоив различные элементы вкуса, мы начинаем с их помощью сами себя относить к тому или иному классу.

Итак, что же теперь будет, когда у нас все есть, когда миллиардеры летают на своих частных самолетах в джинсах и футболках, когда мы относимся к своей жизни как к плей-листу золотых хитов? Неравенство растет, но все шире распространяется кураторский подход к жизни, все чаще мы осознанно выбираем из многочисленных вариантов, и это меняет соотношение сил внутри наших выборов. Мы пока не понимаем, каково это, когда каждый человек — куратор. Я считаю, что мы входим в новую фазу, когда кураторский подход к жизни будет культурным капиталом. Чем внимательней человек себя курирует, тем больше он способен вплести эклектичных, редких и разнообразных элементов в собственную жизнь — опыта, впечатлений, товаров. А это значит — тем больше его культурный капитал. Речь больше не идет о том, чтобы пойти съесть то или иное блюдо в ресторане, а о том, как перемежать рестораны. Разумеется, в основе всего — деньги: чем больше у вас денег, тем больше возможностей для курирования собственной жизни.

По словам еще одного мыслителя с левого берега Сены — Мишеля Фуко, — мы стали «сами себе антрепренерами».*

Об интернет-сервисах, особенно о тех, которыми можно пользоваться бесплатно, часто говорят, что пользователь — это и есть их товар. Эти сервисы дают нам возможность становиться кураторами и точно так же превращают нас в товар для рекламодателей. Их системы, построенные на основе гигантских массивов персональных данных и сложных технологиях, работают

* Фуко М. Рождение биополитики: Курс лекций, прочитанных в Коллеж де Франс в 1978–1979 учебном году / Перевод А.В. Дьякова. СПб.: Наука, 2010. — *Примеч. ред.*

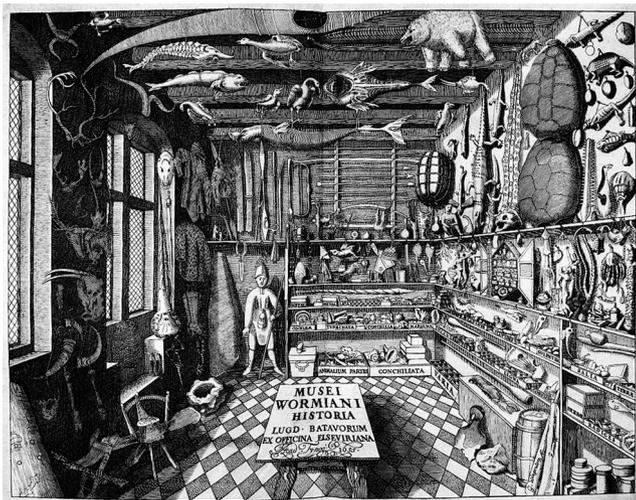
настолько адресно, что не будет натяжкой сказать, что мы сами стали объектами кураторства: нас тщательно отбирают и незаметно ранжируют для рекламодателей. Для меня как для издателя эти сервисы очень удобны. Но опять же все это — неотъемлемая составляющая меняющихся представлений о нас самих и о том, как вообще жить.

Философ Мэтью Кроуфорд — не первый, кто задается вопросом, не приведет ли это нас к кризису внимания — настолько серьезному, что уничтожит чувство собственной индивидуальности, — однако он очень точно формулирует проблему:

«Мы переживаем кризис внимания, который сегодня широко обсуждается обычно в контексте тех или иных жалоб на технологии. По мере того как наша психическая жизнь все больше фрагментируется, все чаще кажется, что на кону сейчас ни много ни мало вопрос о том, может ли человек оставаться внутренне цельным. Я имею в виду цельным настолько, чтобы быть в состоянии действовать в соответствии с установленными целями и текущими проектами, а не просто порхать туда-сюда»¹⁷.

Ответа на этот вопрос ни у кого нет. Но я подозреваю, что кураторский метод мы будем использовать больше, а не меньше, что мы как общество слишком далеко зашли в стремлении к изобилию, — проще говоря, без кураторства мы не сможем. Нравится нам это или нет, будем мы вообще называть эту деятельность кураторской или нет — современный мир заставит нас быть кураторами. Нам придется привыкать.

Илл. 14.
Кабинет редкостей
Оле Ворма.
Середина
XVII века



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

КАБИНЕТ РЕДКОСТЕЙ

Одну из самых знаменитых кунсткамер эпохи Ренессанса создал датчанин по имени Оле Ворм, натуралист и антиквар. Он родился в Орхусе в 1588 году и всю жизнь без устали путешествовал по Европе и учился — в Германии, Швейцарии, Англии. Затем устроился в Копенгагенский университет и поступил на службу врачом к королю Кристиану IV.

Будучи всесторонне образованным человеком, Ворм преподавал искусства и естествознание, добился значительных успехов в изучении анатомии, в частности описал маленькие кости черепа, названные в его честь вормиевыми. Еще он был лингвистом, собирал и сохранял рунические тексты древней Скандинавии. Сегодня, однако, он известен именно благодаря своей кунсткамере (см. илл. 14) — одной из самых известных кунсткамер Нового времени. Здесь Ворм предстал в роли натур-философа; он собирал, в частности, загадочные артефакты, ко-

торые привозили экспедиции из Нового света. Чучела животных соседствовали с черепащими панцирями, ряды оленьих рогов — с тотемами и статуэтками, образцы минералов — с пузырьками, полными разных снадобий. В этом бестиарии было место и для моллюсков, и для ископаемых останков, и для рептилий, скелетов и мехов.

Ворм собирал заводные механизмы и автоматы, например, у него была механическая утка. Он изучал природу, а потом вдруг переключался на этнографические и нумизматические коллекции. Одним из легендарных экспонатов Ворма был гибрид растения и животного — так называемый агнец скифский или татарский овен: пушистый папоротник из Центральной Азии, который, считалось, плодоносил овцами.

Свою коллекцию Ворм использовал и для исследовательских опытов. Он, в частности, установил, что длинный рог, находившийся в его собрании, принадлежал не единорогу, а нарвалу. Он дал яд своим домашним питомцам, а потом скормил им толченый рог, и когда они не оправились от отравления, сделал вывод, что рог не единорога, потому что последний наделен магическими восстановительными свойствами. Ворм не только долгие годы собирал самые интересные образцы, но и каталогизировал их, изучал и систематизировал. Он лично проводил экскурсии и утверждал, что его кунсткамера создана для того, чтобы люди могли учиться. Ворм работал на стыке самых разных дисциплин — антропологии и этнографии, биологии и таксономии, музеологии и археологии, медицины и анатомии, классической филологии и лингвистики.

Когда он умер в 1654 году, коллекцию включили в состав Датской королевской кунсткамеры. В 1655-м посмертно вышел иллюстрированный гравюрами каталог *Museum Wormianum*, благодаря которому с собранием Ворма можно ознакомиться подробно. Это стало отправным пунктом для дальнейших научных открытий. Кунсткамеры — странные коллекции всякой всячины — возникли в период, когда границы между искусством

и наукой, оккультным и реальным, стремлением к просвещению и старым добрым грабежом были прочерчены очень нечетко. Они соединили новый мир научного знания, каталогизации, осмысления вещей со старым миром накопительства и мистики, став отчасти биологической лабораторией, отчасти антропологическим музеем, отчасти кабинетом алхимика.

При этом кураторский подход к формированию подобных собраний явно указывал в направлении современности. Отбирая, Ворм хорошенько подумал: что важно и уникально, что имеет смысл сохранить и включить в коллекцию? Так возникли экспертные знания, чувство истории, эмпирические эксперименты. В кунсткамере можно было сопоставлять вещи друг с другом, находить новые, интересные экспонаты, сравнивать их, изучать. Благодаря этому люди обнаруживали аналогии, организовывали хаос природы, проводили параллели с беспорядочным миром человеческой культуры. В кунсткамерах возникли идеи образовательных выставок. Будучи современниками Галилея, Декарта и сэра Фрэнсиса Бэкона, Ворм и другие кураторы способствовали налаживанию научного понимания мира. Процесс создания этих кунсткамер — кураторский — был тесно связан с формированием современного мировоззрения.

Кураторство стало играть ключевую роль в музеях, потому что для него требовались большая сосредоточенность и широкие знания. Кураторская работа в основе своей способствовала осмыслению мира. Сегодня работа продолжается. Возможно, это деятельность второго порядка, но ее охват и влияние не стоит недооценивать.

КАК РАБОТАЕТ КУРАТОРСТВО

К сожалению, на пути к тому, чтобы стать хорошим куратором, срезать нельзя. Кураторство всегда очень конкретно, зависит от доверия и багажа знаний. Оно не работает на автомате. Это тяжелый, постоянный труд. Простой выход — обойтись вообще без кураторства и тем самым обречь себя на дальнейшее нагромождение вещей друг на друга, ибо эффективное применение

кураторских принципов требует упорства и терпения. Тем не менее, есть несколько пунктов, которые стоит иметь в виду.

Как ее ни назови, кураторская работа уже идет. Кураторством стало принято называть и тенденции, и практику. Горячо обсуждать, что кураторство, а что нет, — пустая трата времени. Оно уже здесь.

При этом разнообразные примеры той или иной деятельности по-прежнему не признаются кураторством. Бизнес многих компаний зависит от кураторских подходов к работе, хотя в самих этих компаниях термин не употребляют. Даже в издательском деле, например, трудно найти выпускающего редактора или собственно издателя, которые бы называли себя кураторами.

Кураторская работа может быть эксплицитной и имплицитной. С эксплицитной все ясно: примеры ее можно увидеть, например, в модных блогах и в барах с дизайнерскими коктейлями. Однако есть еще скрытая от глаз имплицитная кураторская работа, которая даже называется по-другому, но при этом помогает лучше управляться с миром.

Чтобы понять, почему не стоит воспринимать кураторский подход к жизни как очередную бессмысленную блажь, необходимо взглянуть на его основные установки в контексте долгосрочного роста производства, взрывного развития цифровых технологий и связанного с ними феномена переизбытка. Эти новые обстоятельства требуют смены направления развития бизнеса и человека.

Старая, индустриальная модель отбора и вещательная модель культуры оказались серьезно дестабилизированы в этих обстоятельствах. На их место приходят кураторские модели, которые не просто обеспечивают базовые условия поиска, но и оптимизированы для сложных, перенасыщенных рынков.

Экспертные знания и суждения никогда раньше не были столь важны. Кроме того, мы становимся свидетелями возникновения новых ассамбляжей из автоматизированных и алгоритмических процессов. Решение задач по их оптимальному

комбинированию — важнейшая составляющая эффективной кураторской работы в XXI веке.

По всем направлениям наблюдается сдвиг в сторону более осмысленного применения кураторских подходов. Его все больше. Если свести эту книгу к одной картинке, то эта картинка может выглядеть так:



Оценить по достоинству силу отбора мы сможем только тогда, когда увидим весь диапазон его составляющих. Неважно, что именно делать — оптимизировать большие множества, снижать уровень структурной сложности, сохраняя при этом все нюансы, контекстуализировать и объяснять либо выводить на передний план природную силу вещей, умно их организовав, — составляющие кураторского подхода оказывают необыкновенное влияние.

Проводники-гейткиперы никуда не уходят, они меняются.

Одна из самых важных на сегодня бизнес-моделей — создание средств и способов для того, чтобы люди сами занимались кураторской работой. Конечно, всегда будет важно продвижение собственного кураторского бренда (за неимением другого слова), но создание площадок, которые дают людям возможность самим становиться кураторами, уже идет и становится одной из ярких примет бизнеса нашего времени.

Новая, центральная роль кураторской работы меняет наше отношение к торговле, более того, даже наше отношение к тому, чем вообще занимается бизнес. Компания-куратор — идея не новая, но по-прежнему притягательная. Однако изменения идут глубже — они затрагивают наше отношение к своей культуре, творчеству и самим себе.

...ПЛОХОЙ, ЗЛОЙ

Разумеется, было бы неуместно предполагать, что вот теперь мы, наконец, заживем, что мы стоим на пороге утопического мира прекрасного кофе, замечательного искусства и интересной работы для всех. В этой книге речь несколько раз заходила об ограничениях и пределах применения кураторских подходов. Они могут вызывать вопросы, связанные с интеллектуальной собственностью, авторством, пропорциональным распределением выгод, особенно в интернете. Те, кто занимается кураторской деятельностью, не могут игнорировать того, что они в некотором смысле зарабатывают себе на хлеб или завоевывают аудиторию, пользуясь трудом и произведениями других людей. Сейчас, когда кураторская работа все чаще направлена на одного-единственного человека лично, это менее актуально, но все эти презентационные формы курирования извлекают выгоду благодаря труду других. Системы распределения заслуг вроде *Curator's Code* в целом следует приветствовать, несмотря на придирки. Лучше уж они, чем ничего. Однако, как говорил Джейрон Лэниер — да и не только он, — ретвиты на хлеб не намажешь. Решение, предложенное Лэниером — разработать новую систему микроплатежей, которая позволит эффективнее распределять вознаграждения, чтобы не все доставалось «серверным сиренам» (такой термин Лэниер предложил для крупнейших кураторских локомотивов от *Google* до *Facebook* и иже с ними), — тоже решит не всё.

Согласиться с предложением Лэниера просто, но до его осуществления нам пока как до Луны. Тем временем творцам еще никогда не приходилось так тяжело, как сейчас; зарабатывать творчеством на жизнь, а не просто завоевывать фолловеров, трудно. Тем не менее, отказ от кураторских методов — не ответ, иначе мир быстро станет неуправляемым. При этом правильное распределение доходов остается задачей трудновыполнимой.

Аргументацию в пользу того или иного места кураторских методов в современной экономике также не следует

переоценивать. Я утверждаю, что кураторство быстро расширяется, но его воздействие по-прежнему ограничено. Посмотрите на список *Fortune 500*, и вы увидите знакомые компании, для которых кураторская деятельность — важнейшая составляющая их продукта: это ритейлеры, технологические и медиа-компании. Однако есть и другие отрасли, очень далекие от тех, что мы обсудили в этой книге, — я имею в виду энергетику, банки, фармкомпании, автопроизводителей. Штука в том, что крупнейшие компании мира по-прежнему больше похожи на *ExxonMobil* и *J.P. Morgan*, а не на *Amazon* или *News Corp*. Тем не менее, имеет смысл заметить, что большинство этих компаний завязаны на прямолинейные модели аддитивного роста и поэтому лишь усугубляют симптомы перенасыщения, а не облегчают их. Так возникают возможности для компаний, готовых пойти другим путем.

Есть также много вопросов по поводу того, какого рода рабочие места появляются в результате применения кураторских методов. С одной стороны, чистая польза — совершенно новые рабочие места, адаптированные к новой реальности, учитывающие особенности распределения внимания и привычки пресыщенных медийным контентом людей поколения Y. Такие рабочие места пытаются создавать в России, Абу-Даби и в других местах. Тем не менее, технологии не могут все изменить. В ходу теперь идея «второго машинного века», который-де в корне изменит наши представления о работе и откроет новую эру автоматизированных рабочих мест¹. Авторы книги на эту тему указывают, что еще в середине 2000-х годов самоуправляемые автомобили были шуткой — ни у кого не было возможности сделать их, и сама идея звучала фантастически. Через десять лет они уже становятся привычной картиной на улицах калифорнийских городов. Сферы деятельности, про которые можно сказать: ну это уж точно чисто человеческое занятие, — могут в изменчивых условиях быстро перестроиться в соответствии с технологическими веяниями времени. Еще те же авторы отмечают, что коммуникации и распознавание образов, например, уже прочно перешли под власть

машин. Кураторская работа должна, по крайней мере частично, опираться на человеческие навыки и суждения — именно это делает ее нужной и ценной. Но что будет, если мы вдруг решим, что лучше пусть работу по подбору товаров или управлению миром делают со своей дьявольской точностью и эффективностью какие-нибудь сверхсовершенные искусственные интеллекты?

Мы пока просто не понимаем, куда все катится. Несомненно, что потребность в кураторской деятельности увеличится, но мы не знаем, действительно ли благодаря ей появятся интересные новые рабочие места, или несколько доминирующих технологических платформ все барыши заберут себе. Коль скоро кураторская работа требует навыков и субъективных суждений, в плане обеспечения занятости она должна служить редутом в этой нарождающейся прочной связке техники и экономики, но поскольку мы уже зависим от машинных механизмов, уверенным нельзя быть ни в чем. И хотя вряд ли у нас возникнет потребность в рабочих местах, которые увеличивают предложение, сможем ли мы создавать рабочие места, которые будут этим предложением управлять?

На самом деле, кураторская деятельность в некотором смысле открыла новую, более демократичную перспективу — барьеры, которые нужно преодолеть, чтобы стать куратором, ниже тех, которые преодолевают творцы. Конечно, это не значит, что хорошими кураторами будут все, но по мере того, как весы склоняются в сторону перепроизводства, должны возникать возможности для новых видов бизнеса или новых форм культурной вовлеченности. И все же, часто замечают, что уровень неравенства продолжает расти — особенно в США и Британии; в так называемых новых экономиках неравенство по-прежнему укоренено очень глубоко. Практически везде уровень неравенства возвращается — если уже не вернулся — к показателям, которые в последний раз наблюдались в 1920-е годы и даже раньше². Кураторская деятельность может аккуратно встроиться в такое развитие событий. По опыту мира искусства видно, что,

несмотря на быстрое увеличение числа кураторов, немногие отдельные счастливицы на самом верху набирают очки и получают престижные заказы, при этом все остальные впадают в жалкое существование. Звездные кураторы выставок или какие-нибудь миллиардные стартапы в Кремниевой долине типа *Pinterest* могут получать многократно завышенный доход, при этом из-за сетевого эффекта и системы раскрутки звезд небольшие первоначальные преимущества в итоге превращаются в непреодолимые пропасти.

У кураторов есть власть, и она только расширяется в эпоху, когда внимание становится самой ценной валютой из всех. Однако никаких кодексов применения этой власти не существует — нет ни правил, ни законов, ни учреждений, ни профессиональных организаций. Явление для этого слишком нечеткое и слишком широко распространенное.

Получается какой-то кошмар, да? Мы живем в мире, где творчество девальвировалось, где вся выгода уходит не просто к тем, кто занимается деятельностью второго порядка, а к непропорционально маленькой группе, пережившей или оседлавшей убийственную волну, вызванную новыми технологическими достижениями, — так что ли? Да, кошмар. Но необязательно.

КУРАТОРСКИЙ ПАРАДОКС

Парадокс этот устроен так: с одной стороны, кураторство — необходимая и уже неотъемлемая часть современной жизни, и значимость и ценность его будут только возрастать. С другой — кураторство может завести нас в тупик.

Мне кажется, это затруднение можно решить, если вернуться к исходному значению слова, значению, которое часто теряется в бесконечных дебатах: *curare*, «заботиться». Кураторская деятельность может вмещать моральное измерение, элемент опекуновства, как выразился профессор Флориды. Практика, в которой не будет осознания необходимости внимательно оберегать, сохранять, пестовать, скорее всего ни к чему хорошему не приведет. Хорошая репутация и экспертные знания хорошему

куратору необходимы, но про них очень легко забыть. Кураторы из мира искусства и музеев, надо отдать им должное, приходят в отчаяние от употребления термина именно тогда, когда видят, что этого нюанса-то и нет, — а он всегда был для них столь важен.

Ключевой вопрос — не в том, где применяются кураторские методы, и не в том, что это вообще такое, а что такое хорошо курировать и плохо курировать. Хорошему куратору, как мы убедились, надо бы вооружиться экспертными знаниями, вкусом, умением рассуждать, но еще важны доверие, эмпатия и забота о чем-то, кроме себя. Если ничего этого нет, кураторская работа превращается в претенциозный фарс. В то же время, если она строится на стремлении понять, что нужно людям, питается этикой сервиса, когда людям важно то, что они курируют, а не сама роль, — тогда обвинения будут несправедливы, такую кураторскую работу можно справедливо назвать ценной. Она становится, если перефразировать экономиста Э.Ф. Шумахера, таким бизнесом, для которого люди как будто бы имеют значение.

Говоря прямо, если кураторство собирается выйти за узкие пределы того, что можно назвать заботами среднего класса, «проблемами первого мира» — а я верю, что так и должно случиться, — нам нужно заново воспринять именно эту тонкость. Большинство приводимых мной примеров рассказывали именно об этой задаче; но многие были шире. Чтобы управиться с перенасыщением, например, в области воды, куратор нужен несколько более чуткий, чем для фотографий капкейков. Сейчас мы только в самом начале этого пути, и куда он нас заведет, мы не знаем. Претворение этих принципов в жизнь зависит от выбора миллионов кураторов — больших и малых, традиционных и новых, профессиональных и любительских, онлайн-овых и офлайн-овых, однако возможности огромны, если, конечно, мы захотим выйти из собственной зоны комфорта и начать думать шире. Кураторская деятельность адаптивна, она отличается антихрупкостью (термин Нассима Николаса Талеба) — чем больше в нее запихиваешь, тем прочнее она становится³. Чем

больше всего наше общество производит, тем больше переизбыток и тем ценнее кураторская работа. И тем скорее, какую фундаментальную и далекую от всего этого область ни возьми, в ней появится что-то вроде кураторского подхода.

Наши предки наверняка удивились бы, увидев, что мы создаем компании и зарабатываем на жизнь просеиванием и систематизацией гигантского объема всего, что производим. В таком мире мы сегодня живем. Отбор и упорядочение, конкретизация, подача — это не отговорки и не отвлекающие маневры, а настоящая авангардная практика, корни которой уходят в глубь времен, а будущее значимо как никогда. Научиться использовать их по максимуму, работать с ними эффективно, расширять и углублять их воздействие — вот один из ключевых принципов эффективной деятельности в эпоху переизбытка.

Мощные дата-центры и триллионы часов перед экраном, пыльные уличные базары и сверкающие полированным мрамором торговые центры, логистика нового туризма и престижные проекты на намывных островах, инженеры *Amazon* и модные дизайнеры, венчурные капиталисты Кремниевой долины и бизнесмены, зарабатывающие на напитках, продавцы-консультанты и генеральные директора — это все люди и явления, которых объединяет феномен кураторства. Он существует и уже меняет наши подходы к работе, нашу жизнь, способы нашего взаимодействия с беспорядком и многообразием мира, который мы создали.

Продуманный, тщательный отбор, отсечение лишних проблем, расширение возможностей, благодаря которым люди что-то поймут, купят, найдут или просто оценят по достоинству; упорядочение для максимального эффекта, максимальное использование всего, что только можно, понимание, каким образом составляющие кураторской деятельности уже разлиты в нашей культуре; использование этого понимания для того, чтобы делать мудрый отбор за других, — вот такая она, кураторская экономика, добро пожаловать!

БЛАГОДАРНОСТИ

Я имею дело с книгами и письмом ежедневно и знаю, как это непросто — сделать книгу. Я должник очень многих людей, всех не перечислить; прошу прощения у всех, кого не поблагодарил лично или не упомянул.

Во-первых, я благодарен Алексу Кристофи и Софи Ламбер — за невероятную агентскую работу. Алекс усовершенствовал предложение и нашел издателя; Софи приняла эстафету не задумываясь и выступила в роли именно такого доверенного лица, помощницы и консультанта, о которых каждый автор всегда мечтает. Огромная благодарность также всей команде литературного агентства *Conville & Walsh*. Работать с ними — огромная честь, я им невероятно благодарен.

На первой же встрече в издательстве *Little, Brown* Тим Уайтинг понял идеи книги, и благодаря ему все сразу стало на свои места. Они с Мери Пентикяйнен оказались идеальными критиками, пастырями и стратегами, которые так нужны каждой книге. Спасибо всей команде *Little, Brown* и *Piatkus* за упорный труд по созданию этой книги — на всех фронтах сработано на отлично. Стив Гоув проделал замечательную работу по редактированию книги, чем ее сильно улучшил.

Когда я писал книгу, я общался со многими людьми, и я очень им благодарен, а именно — в произвольном порядке — Эдуару Ламбле, Ксавье Дамману, Гидеону Чейну, Лили Бут, Брайану Армстронгу, Дэниэлу Каплану, Шэннон Фокс, Кариму Азару, Дэниэлу Кру, Эмме Кэнтуэлл, «Лизе» (ты знаешь, кто ты), Кэтрин Си, Бобби Джонсону, Мартину Гейфорду, Молли Шарп, Ориол Каллен, Саймону Шейху, Грегу Линдену, Джеймсу Симмонсу, Лучано Флориди, а также сотрудникам Британской и Бодлианской библиотек. Кураторская деятельность как феномен сейчас широко обсуждается, и я пользовался для написания этой книги огромным корпусом работ, которые представлены в библиографии и в виде веб-ссылок.

Благодаря очень полезным комментариям, которые были сделаны, пока книга была еще на стадии черновика, она получилась гораздо лучше. За заинтересованное чтение и внимание, которые меня просто снесли, я в долгу перед Джулианом Бейкером, Джорджем Уокли, Анной Фаэрти, Джеймсом Баллоком и Стивеном Брафом. Разумеется, все ошибки и неточности — мои и только мои.

Благодарю также Иена Миллара и Ника Баррето, с которыми мы вместе создали наше издательство, — за то, что терпели, что я писал книгу как раз тогда, когда у нас запускался новый бизнес. Если вы цените свободное время, вряд ли вам можно пожелать заняться такими вещами одновременно, так что их поддержка — неоценима.

И, наконец, самое главное — спасибо Дани за все! Целых фолиантов не хватит, чтобы выразить всю мою благодарность. Обещаю больше не тратить все выходные на писанину. По крайней мере, на пару месяцев точно...

ПРИМЕЧАНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

- 1 <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html>
- 2 http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/insights/strategy/mckinsey%20quarterly%2050th%20anniversary%20issue%20overview/mckinsey_quarterly_q3_2014.ashx
- 3 http://www.lexisnexis.com/applieddiscovery/lawlibrary/whitepapers/adi_fs_pagesinagigabyte.pdf
- 4 <http://www.theguardian.com/books/2015/apr/18/david-balzer-curation-social-media-kanye-west>
- 5 Obrist (2014), p. 24
- 6 <https://www.YouTube.com/watch?v=x4TuPAQLcg>
- 7 <http://uk.phaidon.com/agenda/art/articles/2011/september/09/a-brief-history-of-the-word-curator/>
- 8 <http://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2014/03/29/is-curation-over-used-the-votes-are-in/>
- 9 <http://www.thedailymash.co.uk/news/society/tossers-curating-everything-2015041697425>
- 10 Wooldridge (2015)
- 11 <http://ebookfriendly.com/tokyo-bookshop-one-book-week-pictures/>

ЧАСТЬ I – ПРОБЛЕМА

ПРОБЛЕМЫ ПЕРВОГО МИРА

- 1 Mayer-Schönberger and Cukier (2013), p. 9

1 ДОЛГИЙ БУМ ВСЕГО

- 1 <http://www.sleuthsayers.org/2013/06/the-3500-shirt-history-lesson-in.html>
- 2 См. <https://www.newscientist.com/article/mg22029430.400-primeval-plan-et-what-if-humans-had-never-existed/>

- 3 Цит. по: Маркс К., Энгельс Ф. Манифест коммунистической партии. Госполитиздат, 1955.
- 4 Smil (2005)
- 5 Kaplan (2008)
- 6 <http://www.economist.com/news/business/21568384-can-Foxconn-worlds-largest-contract-manufacturer-keep-growing-and-improve-its-margins-now>
- 7 <http://english.caixin.com/2013-05-14/100527915.html>
- 8 Arthur (2009), p. 193
- 9 Dorling (2013)
- 10 Chang (2014)
- 11 Данные Prasada Rao и van Ark, ред. (2013)
- 12 Там же
- 13 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/443898/Productivity_Plan_web.pdf
- 14 <https://orionmagazine.org/article/the-gospel-of-consumption/>
- 15 Alpert (2013), p. 11
- 16 Rifkin (2014); Mason (2015)

2 ПЕРЕНАСЫЩЕНИЕ

- 1 Wallman (2014)
- 2 Simms (2014)
- 3 Данные Wallman (2014)
- 4 <http://www.voxeu.org/article/gdp-and-life-satisfaction-new-evidence>
- 5 Skidelsky (2013)
- 6 http://www.slideshare.net/Activateinc/activate-tech-and-media-outlook-2016/8-The_total_tech_and_media
- 7 Все данные Schulte (2014)
- 8 Nisen (2014)

3 МИФ О ТВОРЧЕСТВЕ

- 1 Подробнее см., например, <http://www.gramophone.co.uk/features/>

focus/a-meeting-of-genius-beethov-
en-and-goethe-july-1812?pmx=most-popu-
lar&utm_expid=32540977-5.-dEFmKxoQdmx-
wfdwHzJRUQ.1

2 [https://www.YouTube.com/yt/
press/en-GB/statistics.html](https://www.YouTube.com/yt/press/en-GB/statistics.html)

3 [http://static1.squarespace.com/
static/545e40d0e4b054a6f-8622bc9/t/
54720c6ae4b06f326a8502f9/
1416760426697/Peak_stuff_17.10.11.pdf](http://static1.squarespace.com/static/545e40d0e4b054a6f-8622bc9/t/54720c6ae4b06f326a8502f9/1416760426697/Peak_stuff_17.10.11.pdf)

4 Koestler (1975)

5 Mazzucato (2013)

6 [http://archive.wired.com/wired/
archive/4.02/jobs_pr.html](http://archive.wired.com/wired/archive/4.02/jobs_pr.html)

7 См., например, [http://larevie-
wofbooks.org/essay/post-scarcity-economics/](http://lareviewofbooks.org/essay/post-scarcity-economics/)

8 Harari (2014), p. 275

ЧАСТЬ II – РЕШЕНИЕ

4 ПРОИСХОЖДЕНИЕ КУРАТОРСТВА

1 [http://www.newyorker.com/
magazine/2014/12/08/art-conversation](http://www.newyorker.com/magazine/2014/12/08/art-conversation)

2 Perry (2014)

3 Подробнее об этом и об истории
кураторства в музеях см.: Schubert (2000)

4 [http://www.telegraph.co.uk/
culture/art/3671180/duchamps-Fountain-
The-practical-joke-that-launched-an-artistic-
revolution.html](http://www.telegraph.co.uk/culture/art/3671180/duchamps-Fountain-The-practical-joke-that-launched-an-artistic-revolution.html)

5 Perry (2014)

6 Подробнее см.: [http://
www.fastcompany.com/1702167/in-
side-wild-wacky-profitable-world-boing-boing](http://www.fastcompany.com/1702167/in-side-wild-wacky-profitable-world-boing-boing)

5 ПРИНЦИПЫ КУРАТОРСТВА

1 [http://techcrunch.com/2014/
07/28/apple-to-buy-swell-for-30-million-per-
report/](http://techcrunch.com/2014/07/28/apple-to-buy-swell-for-30-million-per-report/)

2 [http://www.ft.com/cms/s/2/
d72f0e14-27ab-11e4-be5a-00144feabdc0.
html#axzz3fgNqiHFu](http://www.ft.com/cms/s/2/d72f0e14-27ab-11e4-be5a-00144feabdc0.html#axzz3fgNqiHFu)

3 [http://www.slideshare.net/
Activateinc/activate-tech-and-media-out-](http://www.slideshare.net/Activateinc/activate-tech-and-media-out-)

look-2016/120-120THE_APP_ECONOMY
www.activatecomdespite_massive_number

4 [https://stratechery.com/2014/
business-models-2014/](https://stratechery.com/2014/business-models-2014/)

5 [http://www.hollywoodreport-
er.com/news/blockbuster-delays-424-mil-
debt-25172](http://www.hollywoodreporter.com/news/blockbuster-delays-424-million-debt-25172)

6 Christensen (1997)

7 [http://mashable.com/2012/
03/26/kaggle/](http://mashable.com/2012/03/26/kaggle/)

8 [http://variety.com/2015/tv/
news/tca-fx-networks-john-landgra](http://variety.com/2015/tv/news/tca-fx-networks-john-landgra)

9 [http://mashable.com/2012/
03/26/kaggle/f-wall-street-1201559191/](http://mashable.com/2012/03/26/kaggle/f-wall-street-1201559191/)

10 Упоминается в: [http://
www.theatlantic.com/technology/ ar-
chive/2014/01/how-netflix-reverse-engi-
neered-hollywood/282679/](http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679/)

11 [http://www.wired.co.uk/
magazine/archive/2015/02/features/ do-
adjust-your-set/page/2](http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2015/02/features/adjust-your-set/page/2)

12 Ibid.

13 [http://www.theguardian.
com/commentisfree/2014/oct/26/super-
markets-reign-is-over-hail-the-independents](http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/oct/26/super-markets-reign-is-over-hail-the-independents)

14 Iyengar (2011), p. 187

15 Iyengar and Lepper (2000)

16 Schwartz (2004)

17 Прекрасно сформулировано
у Kahneman (2011)

18 Levitin (2015)

19 [http://unhealthywork.org/
classic-studies/the-whitehall-study/](http://unhealthywork.org/classic-studies/the-whitehall-study/)

20 Обсуждалось в: [http://www.
newyorker.com/magazine/2014/02/17/
cheap-words](http://www.newyorker.com/magazine/2014/02/17/cheap-words)

21 [http://www.newyorker.com/
magazine/2014/02/17/cheap-words](http://www.newyorker.com/magazine/2014/02/17/cheap-words)

22 [https://hbr.org/2015/11/
how-marketers-can-personalize-at-scale](https://hbr.org/2015/11/how-marketers-can-personalize-at-scale)

23 [http://ben-evans.com/
benedictevans/2015/6/24/search-discov-
ery-and-marketing](http://ben-evans.com/benedictevans/2015/6/24/search-discovery-and-marketing)

24 Dormehl (2014)

- 25 Цит. по: Brand (1994)
 26 Catmull (2014)
 27 Цит. по: <http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink>
 28 Цит. по: in <http://www.neboagency.com/blog/art-curation-inter-view-maria-pорова/>
 29 Shenk (2014)
 30 Barden (2013)
 31 Ibid.
 32 Ibid.
 33 Bateson, Nettle and Roberts (2006)
 34 Levitin (2015), p. 6
 35 См.: <http://www.edwardtufte.com/tufte/posters> и <http://www.edwardtufte.com/tufte/minard>
 36 Schmidt, Rosenberg and Eagle (2014)
 37 Подробнее см.: https://www.uie.com/articles/three_hund_million_button/
 38 Hidalgo (2015), с. 178

6 СОСТАВЛЯЮЩИЕ КУРАТОРСТВА

- 1 <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/10044827/Ferrari-tries-to-cut-car-sales-to-protect-brand-exclusivity.html>
 2 <http://www.wsj.com/articles/the-summers-most-unread-book-is-1404417569>
 3 <http://www.wired.com/2014/10/content-moderation/#slide-id-1593139&sref=https://delicious.com/ajaxlogos/search/wired>
 4 Tainter (1988), p. 160
 5 Ibid., p. 91
 6 Ibid., p. 93
 7 Richards (2014)
 8 <http://www.ft.com/cms/s/0/db2b340a-0a1b-11df-8b23-00144feabdc0.html#ixzz3V8OJ6Oaa>
 9 Siegel and Etkorn (2014)
 10 http://www.linnean.org/Education+Resources/who_was_linnaeus

- 11 Levitin (2015)
 12 Guber (2011), p. IX

ЧАСТЬ III – РЕАЛЬНОСТЬ

7 КУРИРУЙ МИР

- 1 Все данные взяты из прес-релиза и интервью Управления по туризму и культуре Абу-Даби
 2 Krane (2009)
 3 <http://www.clearias.com/sectors-of-economy-primary-secondary-tertiary-quaternary-quinary/>
 4 <http://www.census.gov/foreign-trade/index.html>
 5 http://www.nytimes.com/2012/08/29/dining/eataly-exceeds-revenue-predictions.html?_r=0
 6 <http://www.entrepreneur.com/article/238389>
 7 <http://www.oxfam.ca/there-enough-food-feed-world>
 8 http://www.britishcoffeeassociation.org/about_coffee/coffee_facts/
 9 <https://www.stumptown-coffee.com/producers/arturo-aguirre-sr-and-jr>
 10 <http://www.ft.com/cms/s/0/bfce2878-c691-11e5-b3b1-7b2481276e45.html>
 11 <http://www.forbes.com/sites/bruceupbin/2015/06/09/jack-ma-says-alibaba-has-no-plans-to-invade-america-its-the-other-way-around/>
 12 Wooldridge (2015), p. 14
 13 <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2014/06/ideas-bank/vinod-khosla>
 14 Kondo (2014)
 15 <http://chronicle.com/article/How-to-Curate-Your-digital/151001/>

8 КУРИРУЙ КУЛЬТУРУ

- 1 <http://www.theguardian.com/business/2011/feb/16/richard-russell-xl-recordings-dizzee-rascal-prodigy>

- 2 <http://www.theguardian.com/world/2014/aug/15/berghain-club-bouncer-sven-marquardt-memoirs-berlin>
- 3 <https://press.spotify.com/uk/information/>
- 4 <http://www.billboard.com/biz/articles/news/digital-and-mobile/5930133/business-matters-why-spotify-bought-the-echo-nest>
- 5 <http://www.theverge.com/2015/7/20/9001317/spotify-discover-weekly-poersonalized-playlist-deep-cuts>
- 6 http://www.ft.com/cms/s/f1d6e2ce-0b6b-11e5-994d-00144feabd0,Authorised=false.html?_i_location=http%3A%2F%2Fwww.ft.com%2Fcms%2Fs%2F0%2Ff1d6e2ce-0b6b-11e5-994d-00144feabd0.html%3Fsiteedition%3duk&siteedition=uk&_i_referer=http%3A%2F%2Fwww.ft.com%2Fhome%2Fuk#axzz3ChPjzizM
- 7 Выживут не все; см.: <http://qz.com/232834/streaming-music-has-become-a-pawn-in-a-high-stakes-chess-match-who-will-win-and-why/>
- 8 https://www.ted.com/talks/mark_ronson_how_sampling_transformed_music?language=en
- 9 <http://www.whosampled.com/most-sampled-tracks/1/>
- 10 Anderson, Bell and Shirky (2015)
- 11 <http://www.nybooks.com/articles/archives/2015/jun/25/digital-journalism-next-generation/>
- 12 <https://medium.com/message/coming-home-nyt-now-e3fc26f60a59>
- 13 <http://www.gallup.com/poll/171740/americans-confidence-news-media-remains-low.aspx>
- (2011), Curata (2015)
- 3 См.: <https://www.YouTube.com/watch?v=grU0xJ7JwLs4>
- 4 <https://twitter.com/milouness/status/178595970639081473>
- 5 <http://www.newstatesman.com/2015/05/man-versus-algorithm>
- 6 <http://www.androidauthority.com/samsung-curated-news-app-europe-638460/>
- 7 Thiel (2014), p. 144
- 8 Rosenbaum (2011), p. 13
- 9 <http://techcrunch.com/2013/11/14/pinterest-launches-its-first-apis-partners-with-zappos-walmart-disney-nestle-random-house-hearst-on-first-roll-out/?ncid=twittersocialshare>
- 10 Pariser (2011)
- 11 <http://www.theguardian.com/technology/2014/sep/04/twitter-face-book-style-curated-feed-anthony-noto>
- 12 <https://www.facebook.com/business/news/News-Feed-FYI-A-window-into-News-Feed>
- 13 <http://qz.com/333313/millions-of-facebook-users-have-no-idea-theyre-using-the-internet/>
- 14 <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-23/twitter-tries-to-tone-down-the-chirping>
- 15 Carlson (2015)
- 16 <http://www.ft.com/cms/s/0/bfce2878-c691-11e5-b3b1-7b2481276e45.html>
- 17 См., напр.: Taylor (2014)
- 18 См., напр.: <http://designnotes.info/?p=6823>
- 19 Lanier (2011, 2013)
- 20 Postman (2005), p. XIX

9 КУРИРУЙ ИНТЕРНЕТ

- 1 <http://www.economist.com/news/21589108-new-model-firm-its-way-says-virginia-rometty-chief-executive-ibm-year>
- 2 Подробнее см.: Rosenbaum

10 КУРИРУЙ БИЗНЕС

- 1 <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2014/04/economist-explains-17>

2 http://cdn2.vox-cdn.com/uploads/chorus_asset/file/664128/pearl_river_large.0.jpg
3 Ramo (2009)
4 По крайней мере, по данным самой Sequoia: <https://www.sequoiacap.com/us/about/dentmakers>
5 <http://www.latimes.com/travel/fashion/la-ig-0907-opening-ceremony-20140907-story.html#page=1>
6 См. результаты исследования Interbrand, цитата у Jones (2014)
7 Ibid.
8 <http://www.wsj.com/articles/amazon-plans-hundreds-of-brick-and-mortar-bookstores-mall-ceo-says-1454449475>
9 <https://angel.co/lyst>
10 <https://www.linkedin.com/pulse/20140619151046-6907-retail-innovation-labs-in-the-bay-area-indiana-seattle-illinois-austin-new-york-city> и <http://www.fastcompany.com/3039608/most-innovative-companies-2015/westfield-labs>
11 Levi (2015)
12 Goyal (2014), с. 8
13 Sinha (2015)
14 Там же, с. 117
15 <http://www.nature.com/nature/about/>
16 <http://www.nature.com/nature/about/mission.pdf>
17 Все данные Larson and Ins (2010)
18 <http://blogs.nature.com/news/2014/05/global-scientific-output-doubles-every-nine-years.html>
19 <http://www.vox.com/2015/11/30/9820192/universities-uncited-research>
20 https://www2.deloitte.com/content/dam/deloitte/es/documents/acerca-de-deloitte/deloitte-Es-Opera_Europa_deloitte_Art_Finance_Report2014.pdf
21 <http://trendwatching.com/>

11 КУРИРУЙ СЕБЯ
1 Stephenson (2013), с. 265
2 Подробнее см.: Hebidge (1979)
3 <http://luckyteach.com/how-mcdonalds-started-in-china/>
4 Löfgren (1999)
5 Ibid.
6 <http://media.unwto.org/press-release/2015-01-27/over-11-billion-tourists-travelled-abroad-2014>
7 <http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/10474809/Telegraph-Travel-Awards-2013-Favourite-escorted-tour-operator.html>
8 <http://www.fastcompany.com/3002093/jack-dorsey-eric-schmidt-back-peek-another-beautiful-curated-travel-startup>
9 <http://www.hughmalkin.com/blogwriter/2015/9/23/why-no-one-has-solved-event-discovery>
10 Wallman (2014)
11 <http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/buy-experiences/381132/>
12 http://eventbrite-s3.s3.amazonaws.com/marketing/Millennials_Research/Gen_PR_Final.pdf
13 https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_products_retail_shock_new_chic_dealing_with_new_complexity_business_luxury/
14 Obrist, Coupland и Basar (2015)
15 Rushkoff (2013)
16 Bourdieu (2010)
17 Crawford (2015), p. IX

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1 Brynjolfsson and McAfee (2014)
2 Piketty (2014)
3 Taleb (2013)

БИБЛИОГРАФИЯ И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Alpert, Daniel.* The age of Oversupply: Overcoming the Greatest Challenge to the Global Economy. London: Portfolio Penguin, 2013
- Anderson, Chris.* Makers: The New Industrial Revolution. London: Random House Business Books, 2013
- Anderson, Chris, Bell, Emily, and Shirky, Clay.* Post industrial Journalism: Adapting to the Present. New York: Tow Center for digital Journalism, 2015
- Arthur, W. Brian.* The Nature of Technology: What it is and How it evolves. London: Allen Lane, 2009
- Balzer, David.* Curationism: How Curating Took Over the Art World and everything else. Toronto: Coach House Books Barden, Phil, 2013; Decoded: The science Behind Why We Buy, Chichester: Wiley, 2014
- Bateson, Melissa, Nettle, Daniel and Roberts, Gilbert.* 'Cues of being watched enhance cooperation in a real-world setting', Biology letters. The Royal society, 2006
- Bilton, Nick.* Hatching Twitter: How a fledgling start-up became a multi-billion-dollar business & accidentally changed the world. London: Sceptre, 2013
- Borges, Jorge Luis.* Labyrinths. London: Penguin, 1970; в русском переводе: Борхес Х.Л. Лабиринты, М.: АСТ, 2016
- Bourdieu, Pierre.* Distinction: a Social Critique of the Judgement of Taste. Охон: Routledge, 2010; в русском переводе: Бурдьё П. Различение: социальная критика суждения / Пер. с фр. О.И. Кирчик // Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики / Сост. и науч. ред. В.В. Радаев; пер. М.С. Добряковой и др. М.: РОССПЭН, 2004
- Brand, Stewart.* How Buildings Learn: What Happens after They're Built. London: Phoenix, 1994
- Brynjolfsson, Erik, and McAfee, Andrew.* The Second Machine Age: Work, Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: w. w. Norton, 2014
- Carlson, Nicholas.* Marissa Mayer and the Fight to save Yahoo! London: John Murray, 2015
- Catmull, Ed, with Wallace, Amy.* Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces that Stand in the Way of True Inspiration. London: Bantam Press. 2014; в русском переводе: Катмелл Э., Уоллес Э. Корпорация гениев: Как управлять командой творческих людей. М.: Альпина Паблишер, 2014
- Chang, Ha-Joon.* Economics: The User's Guide. London: Pelican Books, 2014
- Christensen, Clayton M.* The Innovator's Dilemma: When Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston MA: Harvard Business school Press, 1997; в русском переводе: Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. М.: Альпина Паблишер, 2004
- Coyle, Diane.* The Economics of Enough: How to Run the Economy as if the Future Matters. Princeton: Princeton University Press, 2011
- Crawford, Matthew.* The World Beyond Your Head: How to Flourish in an age of Distraction. London: Viking Penguin

- Curata, 2015; *The Ultimate Guide to Content Curation*. Boston MA: Curata, 2015
- Dobelli, Rolf*. *The Art of Thinking Clearly: Better Thinking, Better Decisions*. London: Sceptre, 2013; в русском переводе: *Добелли Р.* Территория заблуждений. Какие ошибки совершают умные люди. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2014
- Dorling, Danny*. *Population 10 Billion: The Coming Demographic Crisis and How to survive it*. London: Constable and Robinson, 2013
- Dormehl, Luke*. *The Formula: How Algorithms Solve All Our Problems... and Create More*. New York: Perigee, 2014
- Economist*, The, introduction by Beddoes, Zanny Minton. *Debts, Deficits and Dilemmas: A Crash Course on the Financial Crisis and its aftermath*. London: Profile Books, 2014
- Emmott, Stephen*. *10 Billion*. London: Penguin, 2013
- Goyal, Ashima, ed.* *The Oxford Handbook of the Indian Economy in the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press, 2014
- Guber, Peter*. *Tell To Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story*. London: Profile Books, 2011; в русском переводе: *Губер П.* Рассказы, чтобы победить. М.: Эксмо, 2012
- Harari, Yuval Noah*. *Sapiens: a Brief History of Mankind*. London: Harvill Secker, 2014; в русском переводе: *Харари Ю.Н.* Сapiens: краткая история человечества. М.: Синдбад, 2016
- Hebdige, Dick*. *Subculture: The Meaning of Style*. London: Methuen, 1979
- Hidalgo, César*. *Why Information Grows: The Evolution of Order, From Atoms to Economies*. London: Allen Lane, 2015; в русском переводе: *Идальго С.* Как информация управляет миром. М.: Эксмо, 2016
- Johnson, Steven*. *Future Perfect: The Case for Progress in a Networked Age*. London: Penguin, 2013
- Iyengar, Sheena*. *The Art of Choosing*. London: Abacus, 2011
- Iyengar, Sheena S., and Lepper, Mark R.* 'When Choice is Demotivating: Can One desire Too Much of a Good Thing?' *Journal of Personality and social Psychology*, Vol. 76, No. 6, American Psychological Association, 2000
- Jarvis, Jeff*. *What Would Google Do? New York: Collins Business, 2009; в русском переводе: Джарвис Д.* Что сделал бы Google? М.: Акварминовая книга, 2011
- Jones, Graham*. *Click.ology: What Works in Online Shopping*. London: Nicholas Brealey, 2014; в русском переводе: *Джонс Г.* Кликология. Психология онлайн-шопинга для привлечения покупателей. М.: Эксмо, 2015
- Kahneman, Daniel*. *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin, 2011; в русском переводе: *Канеман Д.* Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2016
- Kasarda, John D., and Lindsay, Greg*. *Aerropolis: The Way We'll live Next*. London: Allen Lane, 2011
- Koestler, Arthur*. *The Act of Creation*. London: Picador, 1975
- Kondo, Marie*. *The Life-changing Magic of Tidying Up: The Japanese Art of Decluttering and Organizing*. New York: Ten Speed Press, 2014; в русском переводе: *Кондо М.* Магическая уборка. Японское искусство наведения порядка дома и в жизни. М.: Эксмо, 2016
- Krane, Jim*. *Dubai: The Story of the World's Fastest City*. London: Atlantic Books, 2009
- Krogerus, Mikael, and Tschäppeler, Roman*. *The Change Book: Fifty Models to explain How Things Happen*. London:

- Profile Books, 2012; в русском переводе: *Крогерус М., Чепелер Р.* Книга решений. 50 моделей стратегического мышления, М.: Олимп-Бизнес, 2012
- Kunkel, Benjamin.* Utopia or Bust: a Guide to the Present Crisis. London: Verso, 2014
- Lanier, Jaron.* You are Not a Gadget: a Manifesto. London: Penguin, 2011
- Lanier, Jaron.* Who Owns The Future? London: Allen Lane, 2013
- Larson, Peder, Olesen, and Ins, Markus von.* 'The rate of growth in scientific publication and the decline in coverage provided by the science Citation index', *Scientometrics*, Vol. 84, No. 3, Springer, 2010
- Leslie, Ian.* Curious: The Desire to Know and Why Your Future Depends On It. London: Quercus, 2015
- Levi, Scott C.* Caravans: The Story of Indian Business. New Delhi: Allen Lane, 2015
- Levitin, Daniel J.* The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload. London: Penguin Viking, 2015
- Lindstrom, Martin.* Buyology: How Everything We Believe About Why We Buy is Wrong. New York: Doubleday, 2008; в русском переводе: *Линдстром М.* Buyology: Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя. М.: Эксмо, 2009
- Löfgren, Orvar.* On Holiday: a History of Vacationing. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1999
- Lovell, Nicholas.* The Curve: From Free-loaders into superfans: The Future of Business. London: Portfolio Penguin, 2013; в русском переводе: *Ловелл Н.* Кривая спроса. Как умные компании находят ценных клиентов. СПб.: Питер, 2014
- MacCannell, Dean.* The Tourist: a New Theory of the Leisure Class. Berkeley: University of California Press, 2013; в русском переводе: *Макканнелл Д.* Турист. Новая теория праздного класса. М.: Ад Маргинем Пресс, 2016
- Martin, James.* The Meaning of the 21st Century: a Vital Blueprint for Ensuring Our Future. London: Eden Project Books, 2006
- Mason, Paul.* PostCapitalism: a Guide to Our Future. London: Allen Lane, 2015; в русском переводе: *Мейсон П.* Посткапитализм. Путеводитель по нашему будущему. М.: Ад Маргинем Пресс, 2016
- Mayer-Schönberger, Viktor, and Cukier, Kenneth.* Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think. London: John Murray, 2013; в русском переводе: *Майер-Шенбергер В., Кукьер К.* Большие данные. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2013
- Mazzucato, Mariana.* The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private sector Myths. London: Anthem Press, 2013
- McKeon, Greg.* Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less. London: Virgin Books, 2014
- Mullainathan, Sendhil, and Shafir, Eldar.* Scarcity: Why Having Too Little Means So Much. London: Allen Lane, 2013
- Obrist, Hans Ulrich.* A Brief History of Curating. Zurich: JRP Ringier, 2011; в русском переводе: *Обрист Х.У.* Краткая история кураторства. М.: Ад Маргинем Пресс, 2017
- Obrist, Hans Ulrich.* Ways of Curating. London: Allen Lane, 2014; в русском переводе: *Обрист Х.У.* Пути кураторства. М.: Ад Маргинем Пресс, 2016
- Obrist, Hans Ulrich, Coupland, Douglas, and Basar, Shumon.* The Age of Earth-

- quakes: A Guide to the Extreme Present. London: Penguin, 2015
- Offer, Avner.* The Challenge of Affluence: Self-Control and Well-Being in the United States and Britain since 1950. Oxford: Oxford University Press, 2006
- O'Neill, Paul.* The Culture of Curating and the Curating of Culture(s). Cambridge, MA: MIT Press, 2012; в русском переводе: *О'Нил П.* Культура кураторства, кураторство культур(ы). М.: Ад Маргинем Пресс, 2015
- Pariser, Eli.* The Filter Bubble: What the Internet is Hiding from You. London: Viking, 2011; в русском переводе: *Паризер Э.* За стеной фильтров. Что Интернет скрывает от вас. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012
- Perry, Grayson.* Playing to the Gallery: Helping Contemporary Art in its Struggle To Be Understood. London: Particular Books, 2014
- Piketty, Thomas.* Capital in the Twenty-First Century. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2014; в русском переводе: *Пикетти Т.* Капитал в XXI веке. М.: Ад Маргинем Пресс, 2015
- Postman, Neil.* Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business, 2nd edition. New York: Penguin, 2005
- Prasad Rao, D.S., and van Ark, Bart, eds.* World Economic Performance Past, Present and Future: Essays in Celebration of the Life and Work of Angus Maddison. Cheltenham: Edward Elgar, 2013
- Ramo, Joshua Cooper.* The Age of the Unthinkable: Why the New World Order Constantly Surprises us and What to Do about it. London: Little, Brown, 2009
- Rickards, James.* The Death of Money: The Coming Collapse Of The International Monetary system. London: Portfolio Penguin, 2014; в русском переводе: *Рикардс Д.* Смерть денег. Крах доллара и агония мировой финансовой системы. М.: Яуза, Эксмо, 2015
- Rifkin, Jeremy.* The Zero Marginal Cost society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism. New York: Palgrave, 2014
- Rosenbaum, Steven.* Curation Nation: How to Win in a World where Consumers are Creators. New York: McGraw Hill, 2011
- Rushkoff, Douglas.* Present shock: When Everything Happens Now. New York: Penguin Current, 2013
- Salecl, Renata.* Choice. London: Profile Books, 2010
- Schmidt, Eric, and Rosenberg, Jonathan, with Eagle, Alan.* How Google Works. London: John Murray, 2014; в русском переводе: *Шмидт Э., Розенберг Д.* Как работает Google. М.: Эксмо, 2015
- Schubert, Karsten.* The Curator's Egg: The Evolution of the Museum Concept from the French Revolution to the Present Day. London: One-off Press, 2000; в русском переводе: *Шуберт К.* Удел куратора. Концепция музея от Великой французской революции до наших дней. М.: Ад Маргинем Пресс, 2016
- Schulte, Brigid.* Overwhelmed: Work, Love and Play When No One Has the Time. London: Bloomsbury, 2014; в русском переводе: *Шульте Б.* Мне некогда! В поисках свободного времени в эпоху всеобщего цейтнота. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2015
- Schumacher, E. F.* Small is Beautiful: a Study of Economics as if People Mattered. London: Vintage, 1993; в русском переводе: *Шумахер Э.* Малое прекрасно. Экономика, в которой люди имеют значение. М.: Издательство ВШЭ, 2012
- Schwartz, Barry.* The Paradox of Choice:

Why More is less: How the Culture of Abundance Robs Us of Satisfaction. New York: Harper Perennial, 2004; в русском переводе: *Шварц Б.* Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». М.: Добрая книга, 2005

Shenk, Joshua Wolf. Powers of Two: Finding the Essence of Innovation in Creative Pairs. London: John Murray, 2014

Siegel, Alan, and Etzkorn, Irene. Simple: Conquering the Crisis of Complexity. London: Random House Business Books, 2014; в русском переводе: *Сигел А., Этцкорт А.* Кратко. Ясно. Просто. М.: Олимп-Бизнес, 2015

Simms, Andrew. Cancel the Apocalypse: The New Path to Prosperity. London: Abacus, 2014

Sinha, Dheeraj. India Reloaded: Inside India's Resurgent Consumer Market. New York: Palgrave Macmillan, 2015

Skidelsky, Robert, and Skidelsky, Edward. How Much is Enough? The love of Money and the Case for the Good life. London: Allen Lane, 2012

Smil, Vaclav. Creating the Twentieth Century: Technical Innovations of 1867–1914 and Their Lasting Impact. New York: Oxford University Press, 2005

Stephenson, Neal. Some Remarks. London: Atlantic Books, 2013

Sudwell, Joe. How Asia Works: Success and Failure in the World's Most Dynamic region. London: Profile Books, 2013

Tainter, Joseph A. The Collapse of Complex Societies. Cambridge: Cambridge University Press, 1988

Taleb, Nassim Nicholas. Antifragile: Things That Gain From Disorder. London: Penguin, 2013; в русском переводе: *Тaleb Н.Н.* Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри, 2016

Taylor, Astra. The People's Platform: Taking Back Power and Culture in the Digital Age. London: Fourth Estate, 2014

Thiel, Peter. Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. London: Virgin Books, 2014; в русском переводе: *Тиль П.* От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее. М.: Альпина Паблишер, 2017

Timberg, Scott. Culture Crash: The Killing of the Creative Class. New Haven: Yale University Press, 2015

Timberg, Thomas A. The Marwaris: The Story of Indian Business. New Delhi: Allen Lane, 2014

Tripathi, Dwijendra, and Jumani, Jyoti. The Concise Oxford History of Indian Business. New Delhi: Oxford University Press, 2007

Wallman, James. Suffocation: Living More With Less, London: Portfolio Penguin, 2014

Weatherall, James Owen. The Physics of Finance: Predicting the Unpredictable: Can Science Beat the Market? London: Short Books, 2013; в русском переводе: *Уэзеролл Д.* Физика фондового рынка. Краткая история предсказаний непредсказуемого. М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2013

Weinberger, David. Everything is Miscellaneous: The Power of the New Digital Disorder. New York: Times Books, 2007

Wooldridge, Adrian. The Great Disruption: How Business is Coping with Turbulent Times. London: Economist Books wright, 2015; *Alex.* Glut: Mastering information Through the ages. Washington, DC: Joseph Henry Press, 2007

ВЕБ-ССЫЛКИ

- 'A Meeting of Genius: Beethoven and Goethe, 1812', Gramophone, <http://www.gramophone.co.uk/features/focus/a-meeting-of-genius-beethoven-and-goethe-july-1812?pmx=quarterly-dd> (по состоянию на 8 ноября 2014 года)
- Allison, Chris, 'The Art of Curation: An interview with Maria Popova of BrainPickings', Nebo (2010), <http://www.neboagency.com/blog/art-curation-interview-maria-popova/> (по состоянию на 14 октября 2014 года)
- 'An interview with Hans-Ulrich Obrist', The Believer (2012), <http://logger.believermag.com/post/28845125847/an-interview-with-hans-ulrich> (по состоянию на 8 августа 2013 года)
- Ankeny, Jason, 'Eataly Elevates Food Retail, Tastes Success. What's Next?', Entrepreneur (2014), <http://www.entrepreneur.com/article/238389> (по состоянию на 12 июля 2015 года)
- Antonelli, Paola, 'A Curator's Tale', Moma Salon: 1 (2014), <https://www.YouTube.com/watch?v=x4TuPAIQLcg> (по состоянию на 14 октября 2014 года)
- 'Arturo Aguirre, Sr and Jr', Stumptown Coffee, <https://www.stumptowncoffee.com/producers/arturo-aguirre-sr-and-jr> (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- Auerbach, David, 'Twitter at the Crossroads', Slate, (2015), http://www.slate.com/articles/technology/bitwise/2015/04/twitter_earnings_and_acquisitions_the_company_s_in_trouble_and_its_options.html?wpsrc=fol_tw (по состоянию на 3 мая 2015 года)
- Backstrom, Lars, News Feed FYI', Facebook (2013), <https://www.facebook.com/business/news/News-Feed-FYI-A-Window-Into-News-Feed> (по состоянию на 16 июня 2015)
- Battan, Carrie, 'Johnny depp Curates Pirate-Themed Compilation', Pitchfork (2012), <http://pitchfork.com/news/48833-tom-waits-teams-with-keith-richards-patti-smith-teams-with-johnny-depp-courtney-love-teams-with-michael-stipe-for-depp-helmed-compilation/> (по состоянию на 20 мая 2013 года)
- Blythman, Joanna, 'No wonder superstores are dying — we're sick and tired of their culture', The Guardian (2014), <http://www.theguardian.com/commentis-free/2014/oct/26/supermarkets-reign-is-over-hail-the-independents> (по состоянию на 1 ноября 2014 года)
- Bond, Paul, 'Blockbuster Delays \$42.4m Debt Payment', The Hollywood reporter (2010), <http://www.hollywoodreporter.com/news/blockbuster-delays-424-million-debt-25172> (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- 'Bowie to Curate New NYC Festival', Billboard (2006), <http://www.billboard.com/articles/news/58498/bowie-to-curate-new-nyc-festival> (по состоянию на 20 мая 2013 года)
- Bradshaw, Tim, 'Apple looks beyond iTunes with launch of its streaming service', Financial Times, 2015, http://www.ft.com/cms/s/1f1d6e2ce-0b6b-11e5-994d-00144feabd0c,Authorised=false.html?_i_lo-

- cation=<http%3A%2F%2Fwww.ft.com%2F-cms%2Fs%2F0%2Ff1d6e2ce-0b6b-11e5-994d-00144feabdc0.html%3Fsiteedition%3duk#axzz3CnрJziz-M&sref=https://delicious.com/ajaxlogos/curation> (по состоянию на 6 июня 2015 года)
- Bradshaw, Tim, 'Growing Pains', Financial Times (2014), <http://www.ft.com/cms/s/2/d72f0e14-27ab-11e4-be5a-00144feabdc0.html#axzz3fgNqIHfU&sref=https://delicious.com/ajaxlogos/curation> (по состоянию на 12 июля 2015 года)
- Bustillos, Maria, 'Why We Need Curators', BuzzFeed (2012), <http://www.buzzfeed.com/mariabustillos/rise-of-the-net-jockey-why-we-need-curators#.brp-04dYwnl> (по состоянию на 2 апреля 2013 года)
- Byrne, David, 'Man vs Algorithm', New Statesman (2015), <http://www.newstatesman.com/2015/05/man-versus-algorithm> (по состоянию на 16 июня 2015 года)
- Chen, Adrian, 'The Wireders who keep dick pics and beheadings out of your Facebook feed', Wired, 2014, <http://www.wired.com/2014/10/content-moderation/#slide-id-1593139&sref=https://delicious.com/ajaxlogos/curation> (по состоянию на 29 октября 2014 года)
- Cheredar, Tom, 'NPR launches NPR One', VentureBeat (2014), <http://venturebeat.com/2014/07/28/npr-launches-new-npr-one-mobile-app-for-curating-public-radio-news/> (по состоянию на 29 июля 2014 года)
- 'China's addiction to luxury goods', The Economist (2014), <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2014/04/economist-explains-17> (по состоянию на 18 июля 2015 года)
- 'Coffee Facts', British Coffee Association, http://www.britishcoffeeassociation.org/about_coffee/coffee_facts/ (по состоянию на 29 июля 2015 года)
- Collins, Glenn, 'At Eataly, the Ovens and Cash Registers Are Hot', The New York Times, 2012, <http://www.nytimes.com/2012/08/29/dining/eataly-exceeds-revenue-predictions.html> (по состоянию на 16 мая 2015 года)
- Constine, Josh, 'Why is Facebook Page Reach Decreasing?', TechCrunch (2014), <http://techcrunch.com/2014/04/03/the-filtered-feed-problem/> (по состоянию на 3 июля 2015 года)
- Crook, Jordan, 'Apple to Buy Swell for \$30m', TechCrunch (2014), <http://techcrunch.com/2014/07/28/apple-to-buy-swell-for-30-million-per-report/> (по состоянию на 28 июля 2014 года)
- Curtis, Nick, 'Entrepreneur Kate MacTiernan on Danny Boyle's New Film Festival', Evening Standard (2013), <http://www.standard.co.uk/goingout/film/entrepreneur-kate-mactiernan-on-danny-boyles-new-film-festival-shuffle-and-restoring-a-derelect-8673990.html> (по состоянию на 27 июня 2013 года)
- DeMers, Jayson, 'What Google's Knowledge Graph Means for the Future of Knowledge', Forbes (2014), <http://www.forbes.com/sites/jaysondemers/2014/10/28/what-googles-knowledge-graph-means-for-the-future-of-search/2/> (по состоянию на 8 февраля 2015 года)

- Deshpande, Pawan, 'The Definitive Guide to Content Curation', Curata (2015), <http://www.curata.com/blog/the-definitive-guide-to-content-curation/> (по состоянию на 1 июля 2015 года)
- Doctorow, Cory, 'Clay Shirky on Information Overload and Filter Failure', Boing Boing (2010), <http://boingboing.net/2010/01/31/clay-shirky-on-infor.html> (по состоянию на 17 февраля 2014 года)
- Dredge, Stuart, 'Twitter boss confirms plan to expand curated experiences to all', The Guardian (2015), <http://www.theguardian.com/technology/2015/apr/29/twitter-boss-curated-experiences-timeline> (по состоянию на 3 мая 2015 года)
- Dugan, Andrew, 'Americans' Confidence in News Media Remains Low', Gallup (2014), <http://www.gallup.com/poll/171740/americans-confidence-news-media-remains-low.aspx> (по состоянию на 25 февраля 2015 года)
- Ellenberg, Jordan, 'The Summer's Most Unread Book is...', The Wall street Journal (2014), <http://www.wsj.com/articles/the-summers-most-unread-book-is-1404417569> (по состоянию на 3 апреля 2015 года)
- 'Ethos', Sequoia Capital, <https://www.sequoiacap.com/people/ethos/> (по состоянию на 18 июля 2015 года)
- Evans, Benedict, 'Search, Discovery and Marketing', Ben-Evans (2015), http://ben-evans.com/benedictevans/2015/6/24/search-discovery-and-marketing?utm_content=buffer8ce71 (по состоянию на 19 июля 2015 года)
- 'Ferrari tries to cut car sales to protect brand exclusivity', Daily Telegraph (2013), <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/transport/10044827/Ferrari-tries-to-cut-car-sales-to-protect-brand-exclusivity.html> (по состоянию на 3 апреля 2015 года)
- Fisher, Eve, 'The \$ 3500 Shirt', Sleuthsayers (2013), <http://www.sleuthsayers.org/2013/06/the-3500-shirt-history-lesson-in.html> (по состоянию на 18 июля 2015 года)
- Foster, Hal, 'Exhibitionists', London Review of Books, 2015, <http://www.lrb.co.uk/v37/n11/hal-foster/exhibitionists> (по состоянию на 27 июня 2015 года)
- Freeland, Chrystia, 'What Toronto Can Teach London and New York', Financial Times (2010), [http://www.ft.com/cms/s/db2b340a-0a1b-11df-8b23-00144feabdc0, Authorised= false.html?siteedition=uk&_location=http%3A%2F%2Fwww.ft.com%2Fcms%2Fs%2F0%2Fdb2b340a-0a1b-11df-8b23-00144feabdc0.html%3Fsiteedition%3Duk&_i_referer=&classification=conditional_standard&iab=barrier-app#axzz3V80FKGzd&s-ref=https://delicious.com/ajaxlogos/curation](http://www.ft.com/cms/s/db2b340a-0a1b-11df-8b2300144feabdc0, Authorised= false.html?siteedition=uk&_location=http%3A%2F%2Fwww.ft.com%2Fcms%2Fs%2F0%2Fdb2b340a-0a1b-11df-8b23-00144feabdc0.html%3Fsiteedition%3Duk&_i_referer=&classification=conditional_standard&iab=barrier-app#axzz3V80FKGzd&s-ref=https://delicious.com/ajaxlogos/curation) (по состоянию на 22 марта 2015 года)
- Galloway, Scott, 'The death of pure-play retail and impulse buys', L2 (2015), <https://www.YouTube.com/watch?v=grU0xJ7JwLs&-feature=youtu.be> (по состоянию на 17 июля 2015 года)
- Gayford, Martin, 'Duchamp's Fountain', Daily Telegraph (2008), <http://www.telegraph.co.uk/culture/art/3671180/duchamps-Fountain-The-practical-joke->

- that-launched-an-artistic-revolution.html (по состоянию на 15 ноября 2015 года)
- Good, Robin, 'Content Curation Visualized', Pinterest, <https://www.pinterest.com/robingood/content-curation-visualized/> (по состоянию на 17 июня 2013 года)
- Goodhall, Chris, 'Peak stuff' (2011), http://static1.squarespace.com/static/545e40d0e4b054a6f8622bc9/t/54720c6ae4b06f326a8502f9/1416760426697/Peak_stuff_17.10.11.pdf (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- Groys, Boris, 'The Curator As Iconoclast', Bezalel (2006), http://bezalel.secured.co.il/zore/home/en/1143538156/1143802471_en (по состоянию на 31 июля 2013 года)
- Hamblin, James, 'Buy Experiences, Not Things', The Atlantic (2014), <http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/buy-experiences/381132/> (по состоянию на 29 июля 2015 года)
- 'Henry Holland to Curate Trinity Leeds Launch', Retail Gazette (2013), <http://www.retailgazette.co.uk/blog/2013/03/23200-henry-holland-to-curate-trinity-leeds-launch> (по состоянию на 20 июня 2013 года)
- Hern, Alex, 'End of the timeline? Twitter hints at move to Facebook-style curation', The Guardian, <http://www.theguardian.com/technology/2014/sep/04/twitter-facebook-style-curation-anthony-noto> (по состоянию на 27 августа 2014 года)
- Honan, Mat, 'This is Twitter's Top secret Project Lightning', Buzzfeed (2015), <http://www.buzzfeed.com/mathonan/twitters-top-secret-project-lightning-revealed#.qkARmj57z&sref=https://delicious.com/ajaxlogos/curation> (по состоянию на 20 июня 2015 года)
- 'How Many Pages in A Gigabyte?', LexisNexis, http://www.lexisnexis.com/applied-discovery/lawlibrary/whitepapers/adi_fs_pagesinagigabyte.pdf (по состоянию на 13 Февраля 2014)
- Hudgins, Coley, 'Complexity Theory and System Collapse', The Resilient Family (2012), <http://www.theresilientfamily.com/2012/03/complexity-theory-and-system-collapse/> (по состоянию на 16 апреля 2014 года)
- 'Information', Spotify, <https://press.spotify.com/uk/information/> (по состоянию на 12 июля 2015 года)
- Ingram, Matthew, 'Twitter acquisition confirms that curation is the future', Gigaom (2012), <https://gigaom.com/2012/01/20/twitter-acquisition-confirms-that-curation-is-the-future/> (по состоянию на 23 января 2012 года)
- Johnson, Bobbie, 'Yuri Milner: Genius Investor or King of the Gold Rush', Gigaom (2011), <https://gigaom.com/2011/03/16/yuri-milner-genius-investor-or-king-of-the-gold-rush/> (по состоянию на 20 марта 2013 года)
- Jones, Dan, 'English Clubs are Left Dazzled', Evening Standard (2014), <http://www.standard.co.uk/sport/dan-jones-like-mowgli-as-he-faces-the-snake-our-english-clubs-are-left-dazzled-9141385.html> (по состоянию на 22 февраля 2014 года)

- Jonze, Tim, 'XL Recordings, the record label that's tearing up the rule book', The Guardian (2011), <http://www.theguardian.com/business/2011/feb/16/richard-russell-xl-recordings-dizze-rascal-prodigy> (по состоянию на 6 июня 2015 года)
- Iyengar, Sheena, 'The art of Choosing', TED (2010), https://www.ted.com/talks/sheena_iyengar_on_the_art_of_choosing#t-1378263&sref=https://delicious.com/ajaxlogos/curation (по состоянию на 16 июня 2014 года)
- Kaplan, Jeffrey, 'The Gospel of Consumption', Orion Magazine (2008), <https://orion-magazine.org/article/the-gospel-of-consumption/> (по состоянию на 15 октября 2015 года)
- Kaplan, Marcia, 'Celebrity Curators Help Personalize Ecommerce', Practical Ecommerce (2011), <http://www.practicalecommerce.com/articles/3178-Celebrity-Curators-Help-Personalize-Ecommerce?ssAid=314743> (по состоянию на 20 мая 2013 года)
- Karlsson, Per, 'The World's Wine Production 2000–2012', BK Wine Magazine (2013), <http://www.bkwine.com/features/winemaking-viticulture/global-wine-production-2000-2012/> (по состоянию на 3 мая 2015 года)
- Kessler, Sarah, 'How Kaggle Solves Big Problems with Big Data Competitions', Mashable (2012), <http://mashable.com/2012/03/26/kaggle/#C3APzntNGkqq> (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- Kessler, Sarah, 'Jack Dorsey, Eric Schmidt Back Peek, Another Beautiful Curated Travel Startup', Fast Company (2012), <http://www.fastcompany.com/3002093/jack-dorsey-eric-schmidt-back-peek-another-beautiful-curated-travel-startup> (по состоянию на 28 июля 2015 года)
- Kowalczyk, Piotr, 'This unique Tokyo bookstore offers one book title a week', Ebook Friendly (2015), <http://ebookfriendly.com/tokyo-bookshop-one-book-week-pictures/> (по состоянию на 14 сентября 2015)
- Kummer, Corby, 'The supermarket of the Future', The Atlantic (2007), <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2007/05/the-supermarket-of-the-future/305787/> (по состоянию на 16 мая 2015 года)
- Kusnitz, Sam, 'An Exhaustive List of Google's Ranking Factors', Hubspot Blogs (2014), <http://blog.hubspot.com/marketing/google-ranking-algorithm-infographic> (по состоянию на 7 июля 2014 года)
- Langer, Matt, 'Stop Calling it Curation', Gizmodo (2012), <http://gizmodo.com/5892582/stop-calling-it-curation> (по состоянию на 19 февраля 2013)
- Lawrence, Robert Z., 'An Analysis of the 1977 Trade deficit', Brookings Institution, http://www.brookings.edu/~media/Projects/BPEA/1978%201/1978a_bpea_lawrence_smeal_vonfurstenberg_gordon_houthakker_krause_cline_kareken_maclaury.Pdf (по состоянию на 30 апреля 2014 года)
- Lehrer, Jonah, 'Groupthink', The New Yorker (2012), <http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink> (по состоянию на 8 февраля 2015)
- 'Lyst', Angellist, <https://angel.co/lyst> (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- Madrigal, Alexis C., 'How Netflix Reverse Engineered Hollywood', The Atlantic (2014),

- <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/how-netflix-reverse-engineered-hollywood/282679/> (по состоянию на 10 января 2014)
- Madrigal, Alexis C., 'I Loved You, Blockbuster', *The Atlantic* (2013), <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2013/11/i-loved-you-blockbuster/281213/> (по состоянию на 1 января 2015 года)
- Malkin, Hugh, 'Why no one has solved event discovery', Hugh Malkin (2015), <http://www.hughmalkin.com/blog-writer/2015/9/23/why-no-one-has-solved-event-discovery> (по состоянию на 12 October 2015)'Malleable Malls', *The Economist* (2013), <http://www.economist.com/news/britain/21571926-shopping-centres-are-proving-well-suited-digital-age-malleable-malls> (по состоянию на 22 января 2014 года)
- Marshall, Kelli, 'How to Curate Your identity as an Academic', *The Chronicle of Higher education* (2015), <http://chronicle.com/article/How-to-Curate-Your-digital/151001/> (по состоянию на 23 февраля 2014 года)
- Massing, Michael, 'Digital Journalism', *The New York review of Books* (2015), <http://www.nybooks.com/articles/archives/2015/jun/25/digital-journalism-next-generation/> (по состоянию на 7 июля 2015 года)
- Max, D.T., 'The Art of Conversation', *The New Yorker* (2014), <http://www.newyorker.com/magazine/2014/12/08/art-conversation> (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- Mayer, Marissa, 'Tumblr + Yahoo!: it's Officially Official', *Yahoo!* (2013), <http://yahoo.tumblr.com/post/53441093826/tumblr-yahoo-its-officially-official> (по состоянию на 20 июня 2013 года)
- Mcduling, John, 'An epic battle in streaming is about to begin', *Quartz* (2014), <http://qz.com/232834/streaming-music-has-become-a-pawn-in-a-high-stakes-chess-match-who-will-win-and-why/> (по состоянию на 26 июля 2014 года)
- 'Millennials', *Eventbrite*, http://eventbrite-s3.s3.amazonaws.com/marketing/Millennials_Research/Gen_PR_Final.pdf (по состоянию на 12 октября 2015 года)
- Mirani, Leo, 'Millions of Facebook users have no idea they're using the internet', *Quartz* (2015), <http://qz.com/333313/millions-of-facebook-users-have-no-idea-theyre-using-the-internet/> (по состоянию на 16 июня 2015 года)
- 'Mission statement', *Nature*, <http://www.nature.com/nature/about/mission.pdf> (по состоянию на 27 июля 2015 года)
- Mod, Craig, 'Coming Home', *The Message* (2014), <https://medium.com/message/coming-home-nyt-now-e3fc26f60a59#.frm70bk3c> (по состоянию на 20 мая 2015 года)
- Moore, Booth, 'Opening Ceremony Possibility', *Los Angeles Times* (2014), <http://www.latimes.com/travel/fashion/la-ig-0907-opening-ceremony-20140907-story.html#page=1&sref=https://delicious.com/ajaxlogos/curation> (по состоянию на 20 июля 2015 года)

- Morton, Tom, 'A brief history of the word curator', Phaidon (2011), <http://uk.phaidon.com/agenda/art/articles/2011/september/09/a-brief-history-of-the-word-curator/> (по состоянию на 13 марта 2013 года)
- 'Most Sampled', Who Sampled, <http://www.whosampled.com/most-sampled-tracks/1/> (по состоянию на 18 июля 2015 года)
- Munger, Michael, 'Market Makers or Parasites?', Library of Economics and Liberty (2009), <http://www.econlib.org/library/Columns/y2009/Mungermiddlemen.html> (по состоянию на 7 июля 2014 года)
- Nisen, Max, 'Companies have turned killing time into an art form', Quartz (2014), <http://qz.com/200725/companies-have-turned-killing-time-into-an-art-form/> (по состоянию на 6 мая 2014 года)
- Nordmark, Jon, '14 retail innovation labs in the Bay Area and 5 other cities', Pulse LinkedIn (2014), <https://www.linkedin.com/pulse/20140619151046-6907-retail-innovation-labs-in-the-bay-area-indiana-seattle-illinois-austin-new-york-city> (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- Oltermann, Philip, 'Berghain club bouncer launches memoirs about life as Berlin doorman', The Guardian (2014), <http://www.theguardian.com/world/2014/aug/15/berghain-club-bouncer-sven-marquardt-memoirs-berlin> (по состоянию на 15 августа 2014 года)
- 'Over 1.1 billion tourists travelled abroad in 2014', World Tourism Organization (2015), <http://media.unwto.org/press-release/2015-01-27/over-1-1-billion-tourists-travelled-abroad-2014> (по состоянию на 5 августа 2015 года)
- Owens, Simon, 'One way in which Facebook is just like 1990s era AOL', Simon Owens (2015), <http://www.simonowens.net/one-way-in-which-facebook-is-just-like-1990s-era-aol> (по состоянию на 21 февраля 2014)
- Packer, George, 'Cheap words', The New Yorker (2014), <http://www.newyorker.com/magazine/2014/02/17/cheap-words> (по состоянию на 27 сентября 2014 года) 'Parents treble time they spend on childcare since the 1970s', University of Oxford, 2010, https://www.ox.ac.uk/media/news_stories/2010/paren100407.html (по состоянию на 6 мая 2014 года)
- Pasori, Cedar, 'Leonardo di Caprio Talks Art', Complex Style, 2013, <http://uk.complex.com/style/2013/04/leonardo-di-caprio-talks-saving-the-environment-with-art-collecting-basquiat-and-being-named-after-da-vinci> (20 мая 2013 года)
- Phillips, Matt, 'The slow sad decline of Radioshack', Quartz (2014), <http://qz.com/263841/the-slow-sad-decline-of-radioshack-one-of-the-great-brands-of-the-80s/> (по состоянию на 14 сентября 2014 года)
- Popova, Maria, 'Curator's Code', Curator's Code (2012), <http://www.curatorscode.org/> (по состоянию на 12 марта 2013 года)
- Proto, Eugenio, and Rustichini, Aldo, 'GDP and Life Satisfaction: New Evidence', Vox, 2014, <http://www.voxeu.org/article/gdp-and-life-satisfaction-new-evidence> (по состоянию на 3 февраля 2014 года)

- Rometty, Virginia, 'The Year of the Smarter Enterprise', The Economist (2013), <http://www.economist.com/news/21589108-new-model-firm-its-way-says-virginia-rometty-chief-executive-ibm-year> (по состоянию на 4 июля 2015 года)
- Ronson, Mark, 'How sampling Transformed Music', TED (2014), https://www.ted.com/talks/mark_ronson_how_sampling_transformed_music?language=en#t-17584&sref=https://delicious.com/ajaxlogos/curation (по состоянию на 29 мая 2015 года)
- Rosenbaum, Steven, 'Innovate — curation!', TEDxGrandRapids (2011), <https://www.YouTube.com/watch?v=iAsLuLoKQBo> (по состоянию на 27 мая 2013 года)
- Rosenbaum, Steven, 'Is Curation Overused?', Forbes (2014), <http://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2014/03/29/is-curation-over-used-the-votes-are-in/> (по состоянию на 31 марта 2014 года)
- Rowan, David, 'what do you do for the data disenfranchised?', Wired UK (2013), <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2013/04/ideas-bank/what-did-you-do-for-the-data-disenfranchised> (по состоянию на 3 июня 2013 года)
- Sargent, Mikah, 'Yahoo!, the Genghis Khan of the Tech World', Medium (2013), <https://medium.com/@mikahsargent/yahoo-the-genghis-khan-of-the-tech-world-66082ebcc1db#.7o6qkzbdw> (по состоянию на 5 августа 2013 года)
- Sawers, Paul, 'Blinkist for Android gives you the gist of books in 15 minutes', The Next Web (2014), <http://thenextweb.com/apps/2014/09/01/blinkist-android-gives-gist-non-fiction-books-15-minutes/> (по состоянию на 18 сентября 2014 года)
- Seifert, Dan, 'Spotify's latest trick is a personalized weekly playlist of deep cuts', The Verge (2015), <http://www.theverge.com/2015/7/20/9001317/spotify-discover-weekly-personalized-playlist-deep-cuts> (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- 'Shock of the New Chic', Boston Consulting Group (2014), https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_products_retail_shock_new_chic_dealing_with_new_complexity_business_luxury/ (по состоянию на 29 июля 2015 года)
- Silver, James, 'Meet Netflix Founder Reed Hastings', Wired (2015), <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2015/02/features/do-adjust-your-set/page/2> (по состоянию на 12 июля 2015 года)
- Spool, Jared M., 'The \$300m Button', User interface Engineering (2009), https://www.uie.com/articles/three_hund_million_button/ (по состоянию на 24 марта 2014)
- Starr, Oliver, '3 Reasons Curation is Here to Stay', Readwrite (2011), http://readwrite.com/2011/05/09/3_reasons_curation_is_here_to_stay (по состоянию на 20 марта 2013)
- 'Statistics', YouTube, <https://www.YouTube.com/yt/press/en-GB/statistics.html> (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- Stibel, Jeff, 'The web is dead and the app killed it', Wired (2013), <http://www.wired.com>

- co.uk/magazine/archive/2013/09/ ideas-bank/the-web-is-dead-and-the-app-thankfully-killed-it (по состоянию на 18 ноября 2013 года)
- Streams, Kimber, 'Grand St, A Curated Online Consumer Electronics Store', Laughing Squid, 2013, <http://laughingsquid.com/grand-st-a-curated-online-consumer-electronics-store/> (по состоянию на 18 июля 2013 года)
- Streichorst, Tom, 'Post-Scarcity Economics, La Review of Books (2013), <https://lareviewofbooks.org/essay/post-scarcity-economics/> (по состоянию на 5 августа 2013 года)
- Surtees, Michael, 'Curator's Code — No Thanks', Design Notes (2012), <http://design-notes.info/?p=6823> (по состоянию на 12 марта 2013 года)
- 'The Pearl River delta Megacity, Vox, http://cdn2.vox-cdn.com/uploads/chorus_asset/file/664128/pearl_river_large.0.jpg
- 'There is enough food to feed the world', Oxfam, <http://www.oxfam.ca/there-enough-food-feed-world> (по состоянию на 3 Мая 2015 года)
- Thompson, Ben, 'Business Models for 2014', stratechery (2014), <https://stratechery.com/2014/business-models-2014/> (по состоянию на 6 ноября 2015 года)
- 'Tossers Curating Everything', The Daily Mash, 2015, <http://www.thedailymash.co.uk/news/society/tossers-curating-everything-2015041697425> (по состоянию на 29 июля 2015 года)
- Triggs, Rob, 'Samsung to launch curated news app for its Galaxy phones', Android Authority (2015), <http://www.androidauthority.com/samsung-curated-news-app-europe-638460/> (по состоянию на 12 октября 2015 года)
- Tufekci, Zeynep, 'Why Twitter Should Not Algorithmically Curate the Timeline', The Message (2014), <https://medium.com/message/the-algorithm-giveth-but-it-also-taketh-b7efad92bc1f#.it5584ghn> (по состоянию на 14 сентября 2014 года)
- Tufte, Edward, 'Minard Sources', Edward Tufte (2002), <http://www.edwardtufte.com/tufte/minard> (по состоянию на 6 ноября 2015 года)
- Urbn, Bruce, 'Jack Ma says Alibaba Has No Plans to Invade America', Forbes (2015), <http://www.forbes.com/sites/bruceupbin/2015/06/09/jack-ma-says-alibaba-has-no-plans-to-invade-america-its-the-other-way-around/> (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- Vanhemert, Kyle, 'Canopy: A Curated site That Finds the Best stuff You Can Buy On Amazon', Wired (2014), <http://www.wired.com/2014/04/canopy-a-curated-select-of-amazons-most-awesome-products/> (по состоянию на 18 сентября 2014 года)
- Van Noorden, Richard, 'Global scientific output doubles every nine years', Nature (2014), <http://blogs.nature.com/news/2014/05/global-scientific-output-doubles-every-nine-years.html> (по состоянию на 27 июля 2015 года)
- Vogel, Carol, 'At \$142.4 Million, Triptych is the Most Expensive Artwork Ever sold at an Auction', New York Times (2013), <http://www.nytimes.com/2013/11/13/arts/design/bacons-study-of-freud-sells-for-more-than-142-million.html?ref=international-home> (по состоянию на 13 ноября 2013 года)

- Walker, Rob, 'Inside the Wild, Wacky, Profitable World of Boing Boing', Fast Company (2010), <http://www.fastcompany.com/1702167/inside-wild-wacky-profitable-world-boing-boing> (по состоянию на 20 ноября 2015 года)
- Warwick, Joe, 'Foxlow Review', Metro (2013), <http://metro.co.uk/2013/11/21/the-hawksmoor-team-hits-another-high-with-neighbourhood-restaurant-fox-low-4194067/> (по состоянию на 22 ноября 2013 года)
- 'West Kowloon Cultural district', Foster + Partners (2011), <http://www.fosterandpartners.com/projects/west-kowloon-cultural-district/> (по состоянию на 31 июля 2013 года)
- 'What is Big Data?', IBM, <http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html> (по состоянию на 8 августа 2015 года)
- 'When workers dream of a life beyond factory gates', The Economist (2012), <http://www.economist.com/news/business/21568384-can-Foxconn-worlds-largest-contract-manufacturer-keep-growing-and-improve-its-margins-now> (по состоянию на 22 сентября 2014 года)
- 'Who was Linnaeus?', The Linnean Society of London, http://www.linnean.org/Education%20Resources/who_was_linnaeus (по состоянию на 20 июля 2015 года)
- Wigger, Erin, 'The Whitehall Study', Unhealthy Work (2011), <http://unhealthywork.org/classic-studies/the-whitehall-study/> (по состоянию на 19 июля 2015 года)
- Wolf, Gary, 'Steve Jobs', Wired, http://archive.wired.com/wired/archive/4.02/jobs_pr.html (по состоянию на 18 июля 2015 года)
- Xuena, Li, 'Why Foxconn's Switch to Robots Hasn't Been Automatic', Caixin (2013), <http://english.caixin.com/2013-05-14/100527915.html> (по состоянию на 22 сентября 2014 года)

ПРАВООБЛАДАТЕЛИ ИЛЛЮСТРАЦИЙ

- Илл. 1. Иерархия потребностей по Абрахаму Маслоу. Пользователь: Factoryjoe / CC-BY-SA 3.0
- Илл. 2. Карл Ролинг, «Случай в Теплице». © SZ Photo / Blanc Kunstverlag / Bridgeman Images
- Илл. 3. Марсель Дюшан, «Фонтан». Kim Traunor / CC-BY-SA 3.0
- Илл. 13. Слева здание «Сони-билдинг», справа здание «Уан-Детройт-Сентер». *Sony Building New York* by David Shankbone / CC-BY-2.5; Пользователь: V8americanpower / CC-BY-SA-3.0

УКАЗАТЕЛЬ

- Курсивом обозначены ссылки на страницы с иллюстрациями.*
- Ace Hardware 175
Acer 294
Alibaba 259, 260
Al-Jazeera 229
Alphabet 153, 288
Amazon 13, 109, 119–124, 127, 129, 161, 246, 274, 278, 279, 321, 325
Ambie 218–220, 292
Apple 69, 95–100, 123, 217, 219, 246, 247, 280, 294
см. также айфоны, Джобс, Стив
arXiv 291
- Beats 1 217
Beats Electronics 98
Berghain (Берлин) 212–213
Big Bazaar 287
Birchbox 276–277
Blinkist 161–162
Blockbuster 100–103, 104, 107, 108, 110, 111, 119
Boing Boing 123, 125, 248
Booklamp 98
Budweiser 177
Buzzfeed 178, 232
- Cadell & Co 295
Canopy.co 123–125, 248
Claridge's 304, 307
CliffsNotes 162
CNN 232, 235
Craftsvilla 288
- curare 76, 155, 170, 244, 323
Curata 240, 242
Curator's Code 262, 320
- Daily Mash, The 18, 193
Deep Web 237
del.icio.us 258, 259
Deutsche Bank 295
Diageo 139
Digital Science 292
Draeger's 112–114
- Eataly 196–201, 207–208, 249, 262
Echo Nest, The 216, 217
Elsevier 292
Eventbrite 310
- Facebook 10, 11, 15, 56, 85, 135, 162–163, 250, 252–258, 260, 264, 293, 320
Ferrari 159–160, 188
Fitbit 311
Flickr 258–259, 261
Flipboard 97, 235, 293
Foxconn 39–41, 47, 268
Future Group 287
- GeoCities 84–85, 90, 149, 258
Google
Alphabet 153, 288
Deepmind 127
Knowledge Graph 150, 151
Ngram Viewer 88
Trends 88–89
венчурный капитал 270–272
- как куратор 148–150
личные рекомендации 247
музыка 217
поисковые алгоритмы 126–127, 148–149, 253
приложения 97
- Huffington Post, The 232
- IFC Mall (Гонконг) 266
Instagram 162, 163, 193, 248
internet.org 255
- John Lewis 177,
Klout 311
- Lehman Brothers 168
Lyst 279–280
- Mahindra and Mahindra 286
McDonald's 195
Mendeley 292
MoMA (Нью-Йорк) 81, 153
Moments (Twitter) 256–257
Museum Wormianum 316
- Nature 289–292, 294
Nespresso 206
Netflix
New York Times, The 199, 232, 234–235, 261
Opening Ceremony 274–275, 276, 277, 292

O'Reilly Media 242
 PageRank 149, 151
 Pandora 98, 216–217
 Paper.li 239–240, 243
 Peek 308
 Peperami 139
 Piggly Wiggly 273
 Pinterest 243, 249, 293, 323
 Pixar 135
 Procter & Gamble 118
 Quartz 232, 255
 Sainsbury's 139, 207
 Samsung 192, 247
 SCOTUSblog 233
 Sequoia 269–271
 Skype 47
 Slow Food 195–196, 198, 199, 203, 206–207
 Snip.it 261
 Soho House 213
 SoundCloud 215
 Spotify 13, 215–217, 219, 224, 236–237, 242–243, 263, 292
 Stack 293
 Starbucks 202–203, 206
 StockTwits 294
 Storify 231, 240
 Summly 235, 261
 Swell 98
 Systema Naturae («Система природы») 172–173
 Tata 286
 TD Bank 168–169
 Tesco 110, 118
 TheSkimm 233
 Tinder 311–312
 Toyota 45
 TripAdvisor 293, 308
 Tumblr 260–261, 293
 Twitter 162, 210, 224, 233, 240, 250–254, 256–257, 294
 Unilever 139
 Universal Music 214
 Upworthy 249
 Walmart 110, 113, 153, 207–208, 280, 281
 Waterstones 277–280
 WeChat 257, 293
 WhatsApp 32, 172
 Whole Foods (супермаркеты) 207
 Wikipedia 255, 293
 Wunderkammer 76
 XL Recordings 211, 223
 Yahoo! 85, 258–261
 YouTube 31, 66, 162, 163, 215, 221, 232
 Абу-Даби 184–189, 192, 193, 194, 208, 269, 321
 авангард 75, 142, 325
 Австралия, замеры уровня счастья 68
 автоматизация 36, 44, 123, 247
 автомобили, покупка 116, 286
 автомобили, производство 45
 агрегаторы 235, 238, 279, 308
 Азар, Карим 266, 274
 Айнгар, Шина 112–113, 114, 118, 170
 айфоны 32, 39, 40, 41, 69, 158
 алгоритмы
 Facebook 253–254
 Netflix 103–105
 Twitter 257
 взаимодействие с кураторской работой человека 120, 126–127, 246–248, 265
 корреляция 121–122
 кураторская работа слабого типа 248–249
 методы отбора 97–98
 новостные СМИ 234–235
 отсутствие опеки 244–245
 Александрийская библиотека 16, 31
 аль-Мактум, семья 187–188
 Альперт, Даниэль 55
 Арабская весна 229
 Аркрайт, Ричард 33–36, 38, 41, 44, 65
 Армстронг, Брайан 124
 Артур, Уильям Брайан 41, 69
 архитектура 63, 80, 184, 225–227
 атрибуция 262
 аутентичность 224
 «аффилюэнца» 53
 базары 197, 281–289, 325
 Бакстрём, Ларс 253
 банковская сфера 170, 188
 Батали, Марио 199
 Баффетт, Уоррен 137, 271
 Башир, Рузвана 308
 Безос, Джефф 120
см. также Amazon
 Белл, Дэниэл 195

- бережные инновации 171
 Бернерс-Ли, Тим 83, 90
 бессемеровский процесс 37–38
 Бетховен, Людвиг ван 61–65, 70
 Библиотека Конгресса (Вашингтон) 15, 16
 библиотеки 15–16, 77, 129–130, 176, 185, 264
 биеннале 74, 193, 228
 бизнес-модели
 курирование 178–180, 239, 319
 курирование контента 240
 упор на расширение 71, 90–92
 упрощение 169, 170
 экосистемы 296–297
см. также кураторская модель отбора
 Билтон, Ник 251
 биномиальная номенклатура 173
 биокураторы 294
 биология 132, 172–174, 316
 Бирла, семья 287
 Бирн, Дэвид 245
 благополучие 117
см. также счастье, удовлетворенность жизнью
 блогеры 17, 21, 232, 236, 296
 блоги 8, 26, 85–86, 118, 193, 194, 233, 234, 243, 246, 318
 Боде, Вильгельм фон 78, 82, 142
 Бокерия (Барселона) 196
 большие данные 10, 31, 50, 60, 82, 124, 247
 Бонетт, Дэвид 84
 Борхес, Хорхе Луис 264
 Бошан, Катя 277
 бриколаж 225
 Британский музей 76–77, 78, 128, 129, 130, 157, 158, 185
 Бургундия 201
 Бурдье, Пьер 312
 Бэббидж, Чарльз 44
 вайны 256, 257
 варенье 112–117
 ВВП, альтернативы 68
 вебленовские товары 54
 Великая рецессия 29
 Венхейзен, Джон 175
 венчурные компании 269–270, 280, 292
 вещательная модель культуры 25, 221–222, 224, 293, 318
 вещьфиксия 52, 67
 взаимодополняющие товары 139
 Виван, Доминик, барон Денон 77
 видеопрокат 100–102, 111, 174
 визуализация 145
 визуализация данных 145, 148, 171
см. также Google
 визуальное искусство 185, 227
 вино 201–202
 внимание 224–225, 238, 262, 314, 321, 323
 вознаграждение 159, 263, 320
 Ворм, Оле 315, 315–317
 восприятие 80, 143, 145, 148, 153, 223
см. также фрейминг
 временные перегрузки 58
 Всемирная паутина, изобретение 83
 входные барьеры 322
 выбор
 идентичность 302–303
 меню 312
 насыщение 116–118
 персонализированный 105
 повсеместность 303
 пользовательский спрос 103, *см. также* отбор
 результаты исследований 112–114
 тирания 115
 удовлетворенность жизнью 112, 114
 чрезмерный 21, 55–56, 59–60, 112–114, *см. также* информационное перенасыщение
 выбор еды 208
 выбор напитков 115, 201–206
 выбор национальной кухни 207
 выгода (ценность)
 контекстуализация 142
 отбор 94, 98, 108–109, 318–319, 325
 составляющие кураторства 22–23, 33, 61, 66–67, 72, 212, 317–318
 «улыбающаяся кривая» 294
см. также скрытая ценность
 Гарвей, Уильям 69
 «гедонистическая адаптация» 53

гейткиперы 223, 224–225, 234, 262, 319
 Гейфорд, Мартин 82–83
 генетика 173, 294
 Гери, Фрэнк 130
 Гёте, Иоганн Вольфганг фон 61–62
 гомогенность 181, 195
 Гонконг 265–269, 274
 гормоны стресса 58
 Гоу, Терри 40
 Губер, Питер 177–178
 «Гуггенхайм-Абу-Даби» 185
 Гэллоуэй, Скотт, проф. 277, 280

 д'Алоизио, Ник 261
 Дамман, Ксавье 231, 240
 демонстративное потребление 54
 Денон, Доминик Виван, барон 77, 78, 81, 84, 142
 десятичная система Дьюи 148, 174
 дети, выбор игрушек 112
 дефицит 21, 23, 29, 47, 50, 71, 83, 179, 215, 247, 303, 312
 Джобс, Стив 64, 65, 67, 69, 70, 135
 Джонсон, Бобби 87
 Джонсон, Филип 225–227
 дзэн, философия 209
 диджей 211, 213, 217–218, 220, 227, 236
 дизайнеры опыта и впечатлений 177
 динамо-машина 38
 доверие 224, 235, 241, 293, 317, 324
 долговые обязательства 167

 «Доктор Кто» 17
 Доктору, Кори 86
 Донт, Джеймс 277–279
 Дорлинг, Дэни 42
 Дорси, Джек 252
 Дубай 186–188, 192
 Дюшан, Марсель 78–81, 79

 Египет, Арабская весна 229, 231
 еда
 Slow Food 195–196, 198, 199, 203, 206–207
 варенье 112–117
 кураторство 195–201, 206
 поведенческие исследования 137–138
 фуд-сервисы 207, 275

 Жарден, Ксени 86
 железные дороги, развитие 38
 живой кураторский отбор 10–11, 123, 124, 125–126, 127, 245–247, 279, 280
см. также экспертные знания
 журналистика 231–236
 журналы, издание 290–294

 забота 76, 77, 178, 244, 324
см. также опека
 забота о детях 57
 «Завал» 56
 законодатели вкусов 74, 191, 218, 220, 223
 закрытые экосистемы 255
 занятость
 возможности кураторского подхода 321–323

 глобальные трудовые ресурсы 47
 снижение роста производительности 39
 затраты
 сложность 171
 сокращение транзакционных издержек 47, 233
 Зеeman, Харальд 81
 «зеленая революция» 200
 знаменитости 17, 19, 77, 87, 222, 239
 знание
 инвестиции 271
 как двигатель развития 195
 опыт 118–119
см. также экспертные знания
 «золотые воротнички» 191

 игрушки, исследования 112
 Идальго, Сезар 155
 идентичность 298, 301–302, 303, 305, 306, 312
 иерархия потребностей 29, 29–30
 избыток предложения 54–55
см. также изобилие
 издательское дело
 вероятность обнаружения контента 263
 гейткиперы 223, 224–225, 234, 262, 319
 курирование журналов 293
 научные журналы 289–292
 пользовательское кураторство 221–222

- редакторы 160–162
см. также новостные СМИ
- изменение климата 200
- изобилие
- изобретение Всемирной паутины 83
- историческое развитие 24–25, 49–50, 52
- музыка 214
- перепроизводство 71–72, 181–182
- проблемы 20–21
см. также информационное перенасыщение
- имплицитное кураторство 193, 194, 213, 240–241, 248, 249, 258, 318
- инвестиционный капитал 47
- индекс человеческого развития 68
- Индия
- современное развитие 285–289
- Шелковый путь 282–284
- индустриальная модель отбора 107–110, 108, 130, 250, 273–274, 279, 318
- индустрия путешествий 304–311
- инновации, подрывные 103
- институт имени Фрэнсиса Крика 135
- интеллектуальная ответственность 195, 294, 320
- интеллектуальное лидерство 241
- интеллектуальные сервисы 69
- Интернет
- кураторский слой 250, 257, 258, 263
- курирование контента 148–149, 150–151, 238–241 *см. также* алгоритмы развития 237–238
- редакторы 162–163
- творческое перенасыщение 65–66, 264
- уравнивание информации 238
- фанатская культура 302–303
- Интернет вещей 48, 237–238
- интуиция 247,
- информационное перенасыщение
- историческое развитие 15–16, 24–25
- нерешительность 115
- повсеместность 20–21, 30–32, 144–145
- поломка фильтров 66
- преимущества отбора 180–181
см. также изобилие, объем данных, Интернет
- информационные инженеры 232
- информация, уравнивание 238
- ипотека 56, 169
- ископаемые виды топлива 36
- искусственный интеллект 10, 48, 120, 127, 322
- искусство
- концептуальное 80–81
- творчество 68–69
- искусство, понимание 81
- исследования, междисциплинарные 132–134
- Истерлин, Ричард 53
- Италия 195–201
- Йеллин, Тодд 106, 109
- кабинеты редкостей 76, 315, 315–317
- кабины пилотов 171
- «кайдзэн» 45
- Калифорния, рынок энергетики 159
- Каллен, Ориол 178
- Канада 168–170
- капитализм
- выбор как двигатель 21
- когнитивный 195
- развитие 21
- Шумпетер 68
- Каплан, Джеффри 39, 46
- Карп, Дэвид 260
- «Карточный домик» 106
- категоризация 105–107, 172–176
см. также тегирование
- качество 181, 204
- Кейнс, Джон Мейнард 65, 296
- Кёстлер, Артур 68–69
- Киев, Украина 229–230
- кино 309
см. также отбор фильмов
- Китай
- Гонконг 265–269, 274
- индивидуализм 303–304
- производственные площадки компании Foxconn 39–41, 47
- Кларк, Эд 169
- классификация 173–174
- классовая система 313
- Кляйн, Эзра 234
- книги, объем данных 15–16
- книги, покупка 26

книготорговля 119–122, 125, 221–222
см. также издательское дело
 когнитивное протезирование 175
 когнитивные способности 115
 когнитивный капитализм 195
 коктейли 139, 318
 коллаборативная филитрация 121–122
 коммуникация
 рост 57–58
 технологическое развитие 47–48, 321–322
 упрощение 171–172
 «комплекс роста» 70
 компьютерное программирование 148
 компьютерные технологии 49
 конгломераты 287–288
 Кондо, Мария 209
 консультанты по менеджменту 190–191
 контент, процессы поиска 91–92
 контент, курирование
 Apple App Store 95–97, 123
 Boing Boing 85–87
 GeoCities 85
 Netflix 105–107
 Paper.li 239–240
 бизнес-модели 240
 доминирование в Интернете 88
 интернет-правила 162–163
 маркетинг 241
 скрытая ценность 93–94
см. также алгоритмы, Интернет, законодатели вкусов
 контекстуализация 95, 100, 178, 231, 240
см. также фрейминг
 кнопка «Продолжить» 154–155
 контраст 140–141, 181
 концептуальное искусство 80–81
 копирайтовые войны 262
 Королевский банк Шотландии, помощь 168–169
 корреляции 122
 Костоло, Дик 251, 256
 Коттке, Джейсон 87, 243
 Коупленд, Даглас 312
 кофе 202–206
 Кохане, Айзек 135
 Крайтон Браун, Джеймс 30–31, 33, 37
 крах банковской сферы 170
 креативные индустрии, развитие кураторства 21–22
 кредитные деривативы 167
 Кремниевая долина 45, 238, 269–270, 323, 325
 Кромфорд (Дербишир) 35
 Кроуфорд, Мэтью 314
 культура
 вещательная модель 221–222, 224, 293, 318
 потребительско-кураторская модель 221–222
 медийное перенасыщение 236
 мемы 227, 228
 Культурные кварталы 184–185, 188–189, 192, 269
 культурный капитал 313
 Культурный квартал Западный Коулун (Гонконг) 269
 Кунс, Джефф 81, 85
 кураторская модель отбора
 алгоритмы 123
 индивидуализм 303
 как уникальное коммерческое предложение 22
 обзор 108–110
 ограничения и приоритеты 117–118
 платформы 127, 128
 кураторская работа интенсивного типа 248, 249, 250, 257, 258, 263, 279
 кураторская работа слабого типа 248, 249, 254, 258, 263
 кураторство
см. также более конкретные термины
 историческое развитие 76–78, 80–81
 как модное словечко 18–20, 33, 193
 как уникальное коммерческое предложение 22
 определения 17–18, 20, 82–83, 88, 89, 90, 94–95, 244–245, 318
 подходы 180
 преимущества 180–182
 принципы *см.* упорядочение, вероятность обнаружения контента, скрытая ценность, отбор
 этимология 76
 кураторство искусства
 биеннале 74, 193, 228
 инвестиции 295

- контекстуализация 181
 кураторская работа интен-
 сивного типа 249
 развитие 80–81
 упорядочение 150, 152
 фрейминг 142–143
 курирование времени 59
- Ламбле, Эдуар 326
 Леви, Скотт 283
 Левитин, Даниэль 175
 Леон, Хумберто 274
 Леппер, Марк 112
 Лёфгрэн, Орвар 306
 Лим, Кэрол 274
 Линден, Грег 120–123,
 125–126
 Линней, Карл 172–174,
 176, 294
 Лионская биеннале 74, 81
 локализм 196
 Локьер, Норман 290
 лонгриды 233
 Лувр
 Абу-Даби 185, 186
 Париж 77–78, 82, 84, 90,
 142, 185
 Лунное общество 36
 Лунхуа (Китай) 39–40, 56
 Лэниер, Джейрон 263,
 320
 люксовые товары 81, 266,
 267, 280
- Майдан (Киев) 229–230
 Майер, Марисса 259–261
 майя 164–166, 167, 168,
 169–170
 максимальное использо-
 вание ресурсов 180–181
 Маллетт, Джефф 258
 Маркардт, Свен 213
 Маркс, Карл 37
- Маркус, Джеймс 120, 122
 Мармот, Майкл 117
 Маслоу, иерархия потреб-
 ностей 29–30
 Массачусетский техно-
 логический институт 40,
 130–134, 139, 144, 216
 массовая агрегация 245
 массовое производство
 36, 71, 107, 109, 163, 214,
 245, 286
 Маццукато, Марианна 69
 Медина, Кармен 245
 медицинская информа-
 ция 91, 92
 междисциплинарные
 исследования 132–134
 мемы 227, 228
 меню 137–138, 198–199,
 206, 298, 304
 метаисследования 209
 микроплатежи 320
 Минар, Шарль Жозеф
 145–146, 147, 148, 151,
 153
 минимализм 150
 мода, см. одежда
 модернизм 225, 226, 227
 мозг
 гормоны стресса 58
 приятное поощрение 56
 молодежная культура 300
 монетарная политика 47
 Монтедземоло, Лука ди
 159
 моральное измерение 323
 Морган, Огастес де 130
 Мориц, сэр Майкл
 270–272
 Муадон, Стефани 74, 75
 музеи
 Абу-Даби 185, 186
 забота 178
- курирование коллекций
 128–130
 развитие 76–78, 316–317
 Музей имени шейха
 Зайеда 184–185
 Музей Эшмола (Оксфорд)
 76
 Музейный остров (Бер-
 лин) 78
 Мэддисон, Ангус 46
- Наполеон 62, 77, 146,
 147, 151
 нарратив 177, 228, 301,
 312
 научные журналы
 289–292
 аль-Нахайян, семья 187,
 188
 национальная идентич-
 ность 210
 небоскребы 187, 225–226,
 226
 негаватты 159
 неозеклетика 228
 неравенство 161, 313, 322
 нервозность 118
 нерешительность 115
 неспособность сосредото-
 читься 51
 нефть 36, 186–187, 188,
 202
 нехватка воды 200
 ниши 111, 123, 224, 231,
 233, 249, 276, 291, 294,
 297
 новостные СМИ 11,
 230–236
 Ното, Энтони 252
 ночные клубы 67, 213
 Нувель, Жан 185
 Ньютон, Исаак 69

образование 21, 29, 56, 295
 образовательные выставки 317
 Обрист, Ханс Ульрих 74, 75, 85, 87, 142, 262,
 Объединенные Арабские Эмираты 186
 объем данных 10, 31–32, 48, 50–51, 123, 208–209
 ограничения 117
 одежда 34, 52, 176, 274–275, 282, 297, 301–302
 опека 76, 178
 опекунство 170, 244, 323
 «Оранжевый — хит сезона» 107
 Оруэлл, Джордж 111, 264
 отбор
 Slow Food
 алгоритмы
 добавленная стоимость
 индивидуальный
 как уникальное коммерческое предложение
 процесс поиска контента
см. также выбор, индустриальная модель отбора, категоризация, кураторская модель отбора, упрощение, уточнение
 отбор фильмов 101–107, 108, 111, 125, 126–127
 отслеживание тенденций, специалисты 296–297

 память
 запоминание 174
 когнитивные способности 115
 панки 300–301
 Парето, Вильфредо 191
 Паризер, Эли 249

 парикмахерское дело 39
 паста 198
 Паунд, Эзра 227
 первичный сектор производства 21, 189–192, 199, 203, 213, 295
 переговоры 133, 141–142
 перекомбинирование 137
 перенос производства в исходные страны 171
 перепроизводство 55–56
см. также изобилие
 Перри, Грейсон 80
 персонализация (Amazon) 121–122
 Песковиц, Дэвид 86
 пестование 323
 Петрини, Карло 195
 Пикассо, Пабло 69
 Пикетти, Томас 161
 Платон 30
 плей-листы 13, 17, 181, 193, 215–217, 219–220, 221, 222, 243, 292
 поведенческая экономика 115, 142
 подключенность
 Всемирная паутина 83–84
 новостные СМИ 233–234
 повсеместность 48
 социальные сети 293, 294
 творчество 70
 подписочный бизнес 103, 215–218, 275–276
 подрывная инновация 103
 поиск, индексирование 126, 248
 поисковая оптимизация (SEO) 241
 поисковики 149–150, 240, 258

 показы 17, 94
 покупка мебели 123–124
 пользовательский контент 66
 пользовательский опыт (UX) 84, 153, 158, 253, 259
 поп-арт 228
 Попова, Мария 88, 136, 243, 262
 постиндустриальное общество 195
 Постман, Нил 264
 постмодернизм 225–228
 потребители
 влияние упорядочения на поведение 137–138
 демонстративное потребление 54
 как кураторы 21–22
 этап поисков товара 276
 потребительско-кураторская модель 221–222
 потребление 59, 303
 потребление
 предельная полезность 55
 сокращение 67–68
 уровни 46–47, 52–53
 энергии 71
 Поуг, Дэвид 261
 правило тещи 169, 170
 предельная отдача 166
 предельная полезность 55
 предприниматели
 креативные 64
 кураторство 206
 презентация 94, 145, 177
 принятие решений
 насыщение выбора 116–117
 сокращение выбора 180
 управленческие панели 171

фрейминг 140–143
 пробки на дорогах 59
 #проблемыпервогомира 28, 33
 производительность
 зеленая революция 200
 историческое развитие 35–36, 38–39, 46
 развитие цифровых технологий 47–48
 разделение труда 43, 44
 рост численности населения 43, 164, 200
 сокращение занятости в производстве 39
 тейлоризм 45
 фабричное развитие 34, 39, 43–45
 производство
 вторичный сектор экономики 190, 191–192, 196
 сокращение занятости 39
 фабричное развитие 34, 39, 43–45
 прокураторы 76
 промышленная революция
 Вторая 37, 38, 55, 107, 108
 Первая 38–39
 «просьюмеры» 48
 прядильная машина 35
 психология 115–116
 пятеричный сектор экономики 190, 191, 192
 радары, разработка 131–132
 развитие цивилизации 164
 разделение труда 43, 44
 распознавание образов
 развитие технологий 321–322
 рассказывание историй 177–178
 скрытая ценность 140–141
 упорядочение 136
 Расселл, Ричард 211–212
 рассказывание историй 77, 177–178
 Ратенау, Эмиль 37
 Рашкофф, Даглас 312
 редакторы 160–162
 резервы капитала 98
 Резнер, Джон 84
 реклама 86, 98, 115, 177–178, 238, 241, 252, 258, 294–295
 рекомендации, сервис 10, 13, 105–106, 122–123, 261
 релевантность 151
 религия, творчество 63–64
 Ренессанс 68–69, 289, 305, 315
 репортеры, см. журналистика
 репутация, управление 209
 рестораны 140–141, 198, 206, 313
 ресурсные потоки 166
 рецензирование 120, 125, 222, 290–291
 робототехники 40
 родители 57, 58, 163, 298
 Розенбаум, Стивен 247
 розничный бизнес
 Piggly Wiggly 273
 базары 197, 281–289, 325
 Индия 286–288
 категоризация 175–176
 кураторство слабого типа 249
 люксовые товары 81, 266, 267, 280
 ниши 111, 249, 276, 294, 297
 поведенческая экономика 115, 142
 развитие кураторского подхода 22, 274–275, 281, 287–288
 стартапы 120
 «ролевая перегрузка» 56
 романтическая революция 63
 Рометти, Вирджиния 237
 Россия 9, 60, 146, 192, 229, 321
 рост вычислительных мощностей 15
 рост долгов 59, 60
 рост среднего класса 208
 рост численности населения 43, 164, 200
 рынок деривативов 167
 рыночная капитализация 150, 153, 168, 251, 252
 Саадиат, остров (Абу-Даби) 184–185, 186, 188–189, 193
 самиздат 161
 самокураторство 280
 сельское хозяйство 164, 165, 189–190, 200
 Семел, Терри 258
 Сенека Старший 30, 31
 сервисы поиска концертов и мероприятий 309
 Си, Кэтрин 204–206
 Сигель, Алан 171
 Сильвер, Нейт 234
 Сименс, Вернер фон 38, 41
 Симмонс, Джеймс 203–204

- симпатия к бренду 241
 Синха, Дхирадж 286–287
 Сколково (Россия) 192
 скрытая ценность 93–94, 151
 Смит, Адам 43–44, 45, 65
 совместное потребление (sharing economy) 48, 49
 сожаление 116
 создание рабочих мест 321–322
 сокращение 157–161, 163, 176
 сокращение сна 57
 Сондерс, Клэрэнс 273, 275, 281
 социальные сети 162–163, 230–231, 260–261, 292–293
 списки 178, 279
 Спул, Джаред 153–154
 страх упущенной выгоды 115–116
 строительные магазины 175
 субкультуры 300–302
 субъективность 120, 125, 322
 супермаркеты
 Eataly 196–201, 207–208, 249, 262
 Piggly Wiggly 273
 компоновка магазина 139, 153–155
 разнообразие ассортимента 112–114, 117–118
 фактор цены 110
- счастье 51–52, 53, 55, 60, 68, 71, 310
 см. также благополучие
 США, экспорт 194–195
 сэмплирование музыки 220, 227, 228
- Сзя закон 295–296
- таблетки для посудомоечных машин 160
 таксономии 259, 316
 Талеб, Нассим Николас 324
 Тахир, площадь 229, 230
 творческие тандемы 136–137
 творчество
 визионеры 69
 девальвация 323
 Кёстлер 68–69
 кураторство 66, 181, 225, 227–228
 миф 70
 перенасыщение 65
 поощрение 64
 романтическая революция 63
 типы 65
 тегирование 151, 153, 248, 259
 см. также категоризация
 тейлоризм 45
 Тейнтер, Джозеф 165
 текстильная промышленность 34–36, 284
 телевидение 221
 телекоммуникации 47
 терруар 203
 технологии, развитие
 историческое развитие 35–36, 37, 44–45
 цифровые 47–48
 технологические компании, развитие кураторского подхода 10–11, 60, 247
 Тиль, Питер 247
 тирания выбора 115
 товары повседневного
- спроса 21
 Томпсон, Бен 99
 топливо 36
 торговля ценными бумагами 51
 торговые пути 16
 Тоффлер, Элвин 112
 транзакционные издержки 47
 транспорт 38, 59, 190, 284
 третичный сектор экономики 190, 192, 196–197
 туризм 190, 304–309
 Турин (Италия) 196–197
 турпакеты 305–307
- Уайнбергер, Дэвид 151
 увеличение рабочего времени 57–58
 удержание покупателя 241
 удовлетворенность жизнью 112, 114
 Уильямс, Эв 252
 Украина 229, 231
 «улица жестяных кастрюль» 214
 «улыбающаяся кривая» 294
 умственный труд 190–191
 уникальность 219, 307, 317
 Уоллман, Джеймс 52, 53
 Уонсинк, Брайан 137–138
 упорядочение
 визуализация данных 145–146, 147, 148
 как уникальное торговое предложение 151
 компоновка зданий 130–136
 поведенческие эффекты 138, 144, 154–155
 распознавание образов 10, 136, 321–322

- физические взаимосвязи 135–136
фрейминг 140–143
- Уайнбергер, Дэвид 151
«управленческие панели» 171
упрощение 95, 100, 164–172, 176
устойчивость 22, 85, 87, 160, 169, 173, 288
устойчивость к антибиотикам 60
уточнение 160–163
- фабричное развитие 34, 39, 43–45
фанатская культура 302–303
Фаринетти, Оскар 195–196, 198–200, 208
фармацевтика 78, 191
фермерские рынки 207
Фило, Дэвид 258
фильтрация, коллаборативная 121
финансовый обвал 60, 167
Флориди, Лучано, проф. 244–245, 323
фолксономия 248
«Фонтан» (Дюшан) 79, 79–80
Форд, Генри 64, 107
Фостер, Норман 185
Фоукс, Гвидо 233
Фрауэнфельдер, Марк 85–86
фрейминг 140–143
Фуко, Мишель 313
- хакеры 132
Хаксли, Олдос 264, 265
- Халле, Моррис 137
Харгривс, Джеймс 34
Хэстингс, Рид 103
Хёрк, Кул 210–211
химическая промышленность 37, 38
Хиндуджа, братья 287
хипстеры 301–302, 303
хип-хоп 210–211
хлопок 34, 35–36, 282, 284
Хомский, Ноам 132, 137
Хультен, Понтус 81–82, 85, 142
- цвет 107, 116, 138, 140
цена 110, 142, 205
Центр Помпиду 82, 185
цифровые технологии
дофамин 56
развитие 47–48
цундоку 26
Цукерберг, Марк 11, 252, 253
- чай 18
Чейн, Гидеон 218, 219
четверичный сектор экономики 190–191, 192, 203
- Шварц, Барри 114–115, 117
Швеция 209–210
Шекспир 228
Шелковый путь 282–284
Шёрки, Клэй 66
Ши, Стэн 294
Шмидт, Эрик 149, 151, 308
см. также Google
шопинг, *см.* розничная торговля
Шумпетер, Йозеф 68
- «эвристика доступности» 115
Эджертон, Харольд 132
Эдисон, Томас 214
Эк, Даниэль 217
экономика
закон Сэя 295–296
размер мировой экономики 46, 71
рост численности населения 42–43, 46
связь с производительностью труда 38–39, 40–41, 44
секторы 189–191
творчество 64–65
экономика внимания 224–225
экономика мобильных приложений 95–100, 123
экосистемы, кураторские 296–297
эксклюзивность 159–160
экспертные знания 24, 119, 127, 153, 174, 180, 191, 194, 204, 231, 234, 241, 317, 318, 324
эксплицитное кураторство 90, 193, 194, 205, 206, 210, 213, 248, 249, 258, 279, 318
электричество 30, 38, 48, 186
эмпатия 324
Энгельс, Фридрих 37
энергетические рынки 159
энергия, источники 36, 48–49
энергопотребление 67, 68, 71, 159
этика 235, 236, 324
этимология 76

эффект Бильбао 189

Южная Корея 192
юридические соглашения
171–172

якорение 141–142
Янг, Джерри 258
ящик честности 143

Майкл Баскар
Принцип кураторства.
Роль выбора в эпоху переизбытка

Издатели:

Александр Иванов

Михаил Котомин

Выпускающий редактор:

Лайма Андерсон

Корректор:

Ася Аверина

Оформление:

ABCdesign

Арт-директор:

Дмитрий Мордвинцев

Дизайнеры:

Даниил Бондаренко

Георгий Ратьковский

Все новости издательства

Ad Marginem на сайте:

www.admarginem.ru

По вопросам оптовой закупки
книг издательства Ad Marginem
обращайтесь по телефону:

+7 (499) 763 32 27 или пишите
на: sales@admarginem.ru

ООО «Ад Маргинем Пресс»,

Резидент ЦТИ ФАБРИКА

Переведеновский пер., д. 18,

Москва, 105082

тел./факс: +7 (499) 763 35 95

info@admarginem.ru

Отпечатано в соответствии
с предоставленными материалами
в ООО ИПК Парето-Принт,
170546, Тверская область,
Промышленная зона Боровлево-1,
комплекс №3А, www.pareto-print.ru
Заказ № 03520/17