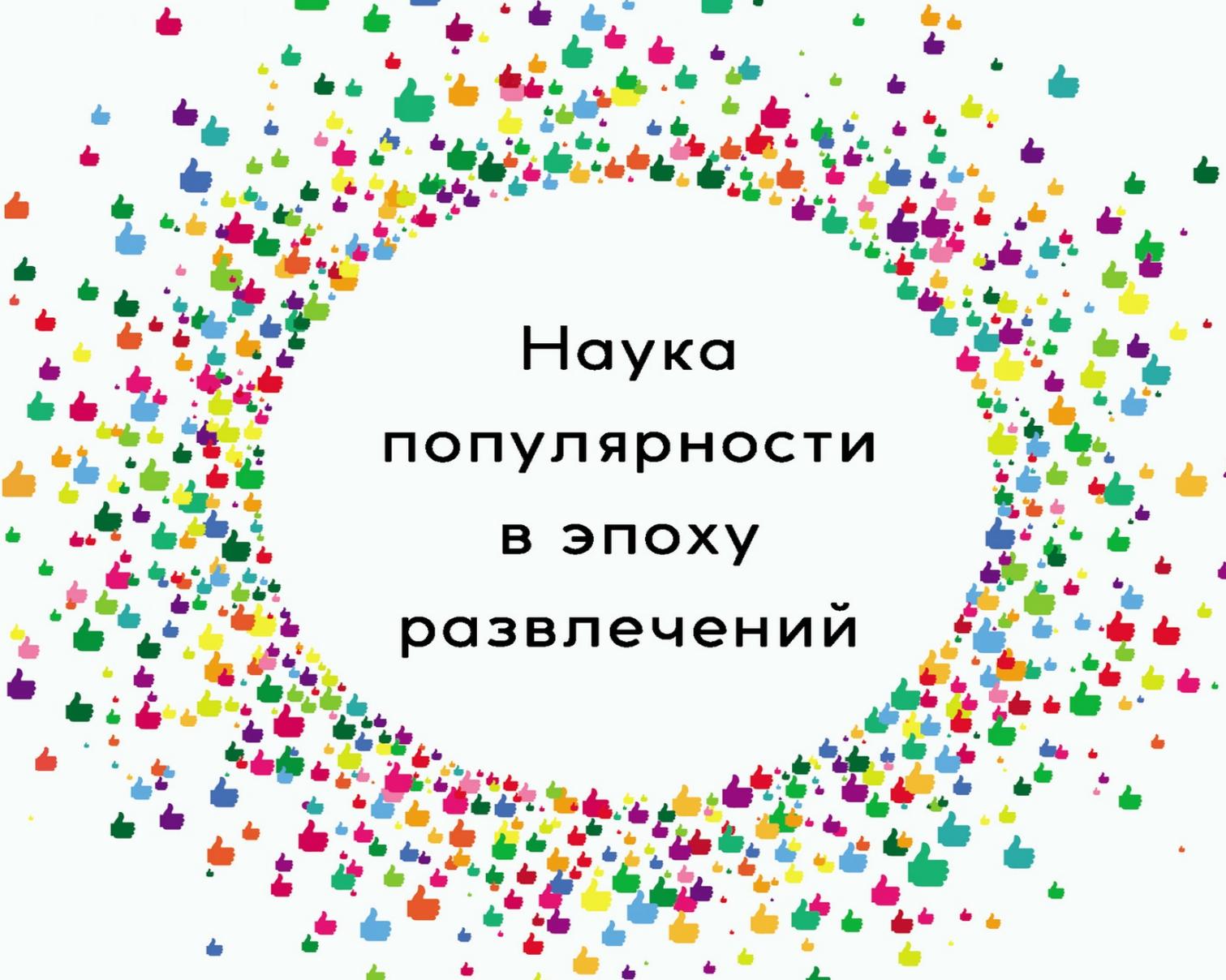


ХИТ МЕЙКЕРЫ



Наука
популярности
в эпоху
развлечений

ДЕРЕКТОНПСОН

ХИТ МЕЙКЕРЫ

Наука
популярности
в эпоху
развлечений

ДЕРЕК ТОМПСОН

Дерек Томпсон

**Хитмейкеры. Наука популярности
в эпоху развлечений**

Derek Thompson
Hit Makers. The Science of Popularity in an Age of Distraction

© 2017 by Derek Thompson

© Кузин В. И., перевод на русский язык, 2017

© Издание на русском языке, оформление ООО «Издательская Группа
«Азбука-Аттикус», 2018

Азбука Бизнес®

* * *

Отдавая должное Госпоже Удаче, Дерек Томпсон тщательно исследует множество факторов, которые делают таким неотразимым то, что мы покупаем, любим и за чем следуем, будь то Facebook, телесериалы, приложения или колыбельные песни... Томпсон энергично берется за разгадку этой тайны. Вооружившись результатами научных исследований, он пишет с юмором и запоминающимися афоризмами... замечательная книга.

USA Today

В этом обзоре истории мегахитов – от модных плащей XIII века до iPhone – анализируется то, как странная и постоянно меняющаяся смесь гениальности, слепой удачи и деловой смекалки способна сделать то, что раньше пребывало в неизвестности, мировым хитом.

Джордан Эленберг, автор бестселлера «Как не ошибаться»

Здесь раскрываются исторические уроки, которые объясняют, что движет культуру вперед и рождает хиты.

Стив Кейс, председатель совета директоров, исполнительный директор Revolution и соучредитель America Online

...удачное сочетание увлекательных историй, научных фактов и практических деловых рекомендаций, «Хитмейкеры» должны стать настольной книгой для каждого, кто хочет сделать что-либо популярным – от товаров, имен и идей до книг, песен, фильмов и телепередач.

Адам Алтер, адъюнкт-профессор маркетинга и психологии

Почему одна песня становится хитом, а другая остается никому не известной, почему одна книга становится бестселлером, а другая не привлекает внимания? Это загадка, которую пытается разгадать Дерек Томпсон с присущей ему живостью, остроумием и проницательностью. Захватывающая книга, не дающая простых ответов, но сулящая стать одним из тех хитов, которые тщательно анализирует сам Томпсон.

Мария Конникова, автор бестселлера «Выдающийся ум: мыслить как Шерлок Холмс»

Я всегда стараюсь прочитать все написанное Дерек Томпсоном, и эта книга не стала исключением. Почему какие-то вещи завоевывают популярность – один из самых важных вопросов в нашем становящемся все более сетевым мире, и «Хитмейкеры» Дерек Томпсона – лучшая и

самая серьезная попытка ответить на него.

Тайлер Коуэн, американский экономист, специалист в области экономики культуры

Блестящее исследование взаимосвязи между художественным творчеством и бизнесом, всех способов, которые помогают создать популярные образы. Рекомендуется всем, кто работает в индустрии поп-культуры.

Саймон Кинберг, продюсер фильма «Марсианин», сценарист и продюсер кинофраншизы «Люди Икс»

Посвящается моим родителям:

Сти, усни без забот

С небесных высот

Слетят к тебе сны

Среди весны [ЦЦ](#)

Введение. Песня, которая покорила мир

Описывает Марко мост, за камнем камень.

– И какой же из них держит мост? – интересуется Кублай.

– Мост держит не какой-то камень, – отвечает Поло, – а образуемая ими арка.

Молчит Кублай-хан, думает. Потом осведомляется:

– Тогда зачем ты говоришь мне о камнях? Меня интересует только арка.

Поло отвечает:

– Без камней нет арки^[2].

Итало Кальвино. Невидимые города

Коллегия Картографов создала Карту Империи, которая была форматом в Империю и совпадала с ней до единой точки. Потомки, не столь преданные Изучению Картографии, сочли эту Пространную Карту бесполезной и кощунственно передали ее Жестокостям Солнца и Холодов. Теперь в Пустынях Запада еще встречаются обветшалые Развалины Карты, где находят приют Звери и Бродяги^[3].

Хорхе Луис Борхес. О строгой науке

Первой песней, которую я полюбил, была песня моей матери. Каждый вечер она присаживалась у моей кровати и напевала одну и ту же колыбельную. Ее ласковый и тихий голос идеально соответствовал атмосфере моей спальни. Когда я приезжал в дом родителей мамы в Детройте, бабушка своим более низким хриловатым голосом напевала немецкие стихи на ту же мелодию. Я не понимал значения слов, но любил их таинственное звучание в нашем старом доме: «Guten Abend, gut' Nacht...»

Я привык считать эту песню нашим семейным наследием. Но потом, когда я уже был первоклассником и ходил в школу в моем родном штате Виргиния, один из моих друзей однажды завел музыкальную шкатулку, стоявшую рядом с его кроватью, и механизм заиграл знакомый мотив.

Так я узнал, что мамина песня не была семейным секретом. Она была

на удивление общеизвестной. Скорее всего, вы сами слышали ее десятки, а может, и сотни раз. Это знаменитая «Колыбельная» Иоганнеса Брамса: «Спи, усни, мой родной, / Я здесь, я с тобой. / Спи сладко меж роз / Под пологом грез».

Больше ста лет миллионы родителей во всем мире пели различные варианты колыбельной Брамса своим детям. Это одна из самых известных мелодий в Западном полушарии. Если предположить, что колыбельную Брамса несколько лет напевали ребенку каждый вечер, то с высокой вероятностью можно считать ее одной из самых распространенных мелодий в Западном полушарии, если не во всем мире.

У «Колыбельной», безусловно, простой, красивый повторяющийся мотив – то есть она обладает всеми качествами, необходимыми для песни, которую исполняют для ребенка усталые родители. Но эта общеизвестная мелодия таит в себе загадку. Каким образом песня, сочиненная в XIX в., превратилась в одну из самых популярных в мире?

Иоганнес Брамс, родившийся в 1833 г. в Гамбурге, был одним из известнейших композиторов своего времени. «Колыбельная» (Wiegenlied) сразу стала пользоваться огромным успехом. Опубликованная на пике популярности Брамса в 1868 г., она была написана для сына его давней подруги. Однако очень быстро песня стала настоящим хитом не только в Европе, но и на других континентах.

Одним из излюбленных приемов, с помощью которых Брамс пополнял сокровищницу своих прелестных мелодий, было смешение жанров. Он прилежно изучал местную музыку и охотно заимствовал самые запоминающиеся мотивы. Во время путешествий по Европе он часто посещал городские библиотеки, где просматривал собрания народных песен и записывал в нотную тетрадь наиболее понравившиеся ему музыкальные темы. Подобно ловкому современному сочинителю песен, использующему хук^[4] другого автора для своей музыки, или дизайнеру, заимствующему расцветки чужих изделий, Брамс охотно включал народные мотивы в свои произведения.

За несколько лет до написания своей знаменитой колыбельной Брамс влюбился в Гамбурге в молодую обладательницу сопрано по имени Берта. Она часто пела ему, и среди этих песен была S'is Anderscht, популярная в Австрии народная песня в обработке Александра Баумана. Спустя несколько лет девушка вышла замуж за другого, и они с мужем назвали сына Иоганнесом в честь знаменитого композитора. Брамс захотел выразить Берте свою признательность, а возможно, и свое давнее чувство.

Он написал колыбельную, взяв за основу старую народную песню, которую когда-то пела для него Берта. Слова для нее нашлись в знаменитом сборнике немецких стихотворений «Волшебный рог мальчика» (Des Knaben Wunderhorn): «Хорошего вечера, спокойной ночи, / Усыпанной розами, / благоухающей гвоздикой. / забирайся под одеяло. / Утром, если на то будет воля Божья, / Ты снова проснешься»^[5].

Летом 1868 г. Брамс отослал семье ноты «Колыбельной» с примечанием: «Берта найдет вполне естественным... что, пока она баюкает Ганса, для нее будет звучать песня любви» [1]. Первое публичное исполнение «Колыбельной» состоялось годом позже, 22 декабря 1869-го в Вене. Результатом стал большой коммерческий успех. Издатель поспешил выпустить 14 аранжировок песни – больше, чем любого другого сочинения Брамса, – в том числе для четырехголосного мужского хора, для трех фортепьяно и для арфы и цитры.

«Многие мелодии Брамса восхитительны, но “Колыбельная” уникальным образом соответствует стандартной структуре, которую современные любители музыки привыкли слышать в хуках, – говорит исследователь творчества Брамса Дэниел Беллер-Маккенна, один из руководителей Американского Брамсовского общества. – Она обладает такими важнейшими элементами, как повторения и способность мягко удивлять», – продолжал он, напевая мелодию в паузах между предложениями. «Колыбельная» была свежей и оригинальной. Но она была также на удивление знакомой, поскольку содержала намеки на народные песни и воспоминания о жизни в Гамбурге. Один историк музыки сказал, что она настолько напоминает исходную песню Баумана, что становится «завуалированной, но все же распознаваемой пародией» [2].

Но эта история по-прежнему не дает ответа на самый важный вопрос: *как колыбельная распространилась по всему миру?* В XX в. большинство эстрадных песен становились популярными благодаря тому, что их бесконечно транслировало радио и другие вещательные медиа. Песни находили слушателей, потому что неслись из автомобильных радиоприемников и телевизоров, звучали в кинотеатрах. Чтобы полюбить песню, вам сначала нужно было найти ее; или, если посмотреть с другой точки зрения, песня должна была найти вас.

Хотя в XIX в. произведения знаменитых композиторов могли путешествовать из одного концертного зала в другой, не существовало технологии, способной быстро распространить песню по всему миру. Чтобы понять, какими медленными темпами распространялась культура во времена Брамса, рассмотрим неспешный трансатлантический вояж

Девятой симфонии Бетховена [3]. Ее первое исполнение состоялось в венском Кернтнертор-театре в 1824 г., когда Бетховен был уже настолько глух, что не мог слышать оваций зала. Но ее первое исполнение в США состоялось лишь через 22 года – в Нью-Йорке в 1846-м. Прошло еще девять лет, прежде чем симфония была впервые исполнена в Бостоне.

Теперь представьте, что было бы, если бы сегодня художественным произведениям требовался 31 год, чтобы пересечь океан. Альбом Майкла Джексона Thriller был выпущен в 1982 г., а это значит, что Джексон не дожил бы четырех лет до того момента, когда лондонцы смогли бы услышать в 2013-м заглавную песню альбома и Billie Jean. Please, Please Me, первый альбом The Beatles, вышел в марте 1963-го в Великобритании, так что американцы смогли бы познакомиться с этой группой только в середине правления администрации Клинтона. Лишь в 2021 г. европейцы дождались бы первого сезона телесериала «Сайнфелд».

В конце 1870-х гг. люди еще не научились передавать радиосигналы. Но немецкие семьи уже могли пересекать океан. В то время как Брамс находился на пике своей творческой активности, Центральная Европа страдала от политического хаоса, войн и голода. Через двадцать лет после первого исполнения «Колыбельной» в Вене в 1869 г. приток немецких иммигрантов в США стал стремительно расти и достиг исторического максимума в 1880-х [4]. США приняли между 1870 и 1890 гг. больше немецких иммигрантов, чем за весь XX в. Благодаря удачному стечению обстоятельств популярная колыбельная была успешно экспортирована из Европы в Америку, преимущественно в северную часть страны, где оседало большинство немецких иммигрантов: от Северо-Восточного побережья и Пенсильвании и далее через Огайо и Мичиган вплоть до Висконсина.

Массовый отъезд немецкоязычных семей сделал то, что в 1870 г. не могли сделать ни радио, ни любая другая технология. Беспрецедентная по масштабам трансатлантическая миграция привела к распространению колыбельной по всей Америке.

В 1879 г., почти на пике германской эмиграции, в маленьком городке Эстернах на востоке Люксембурга жил раввин Йозеф Кан. Вместе с женой Розалией и пятью детьми он отправился на пароходе в США в поисках лучшей жизни. Подобно многим немецкоговорящим еврейским иммигрантам, семья в конце концов осела на Верхнем Среднем Западе, в Мичигане.

Уильям, внук Йозефа и Розалии, был красивым молодым человеком, несмотря на то что рано облысел. Все звали его Биллом. Он любил

организовывать многолюдные вечеринки у себя дома во Франклине, лесистом пригороде Детройта. В один из дней 1948 г. на лужайке перед своим домом, увитым плющом, он заметил девушку по имени Эллен, семья которой бежала из Германии, спасаясь от нацистов. Билл и Эллен полюбили друг друга и через восемь месяцев поженились. В октябре следующего года у них родилась девочка. На протяжении жизни ей довелось услышать колыбельную Брамса на немецком языке тысячи раз. Я тоже знал эту девочку. Когда-то ею была моя мама.

Эта книга – о *хитах*, тех немногочисленных продуктах и идеях, которые добиваются исключительной известности и коммерческого успеха в популярной культуре и медиа. Главный тезис этой книги заключается в том, что, даже несмотря на огромное число песен, телешоу, блокбастеров, интернет-мемов и мобильных приложений, появляющихся, как иногда кажется, неизвестно откуда, на этот культурный хаос действуют несколько факторов: психология людей, которые любят то, что им нравится; социальные сети, через которые распространяются идеи; и экономика рынков культурных продуктов. Есть способ, позволяющий людям проектировать хиты, и, что не менее важно, способ, позволяющий другим людям узнавать, когда популярность создается искусственно.

По сути, в книге поднимается два вопроса:

1. В чем секрет создания культурных продуктов, которые нравятся людям, – музыки, фильмов, телепередач, книг, игр, приложений и т. п.?
2. Почему одни продукты терпят неудачу, в то время как другие сходные идеи привлекают к себе внимание и становятся массовыми хитами?

Эти два вопроса связаны между собой, но их нельзя считать одинаковыми, и ответ на первый на протяжении истории менялся меньше, чем ответ на второй. Ведь продукты изменяются, а мода приходит и уходит. Но архитектура нашего разума сложилась в очень давние времена, и базовые человеческие потребности – в принадлежности к группе, в защищенности, в стремлении к цели, в познании мира и в понимании со стороны окружающих – остаются неизменными. Это одна из причин, по которым судьбы прошлых и нынешних хитов во многом сходны, а создатели хитов и их аудитории, как мы вскоре увидим, постоянно заново переживают тревоги и радости прошлых культурных эпох.

Ответы на оба вопроса можно найти в истории «Колыбельной» Брамса.

Почему слушатели мгновенно влюбились в эту песню? Возможно, потому, что многие из них уже слышали ее мелодию или какую-то ее вариацию. Брамс заимствовал мотив популярной в Австрии народной песни и окружил его величественной атмосферой концертного зала. «Колыбельная» Брамса мгновенно снискала успех не потому, что была чем-то абсолютно новым, а потому, что в ней оригинально прозвучал знакомый мотив.

Некоторые современные продукты и идеи катятся по старым наезженным колеям человеческих ожиданий. За последние 16 лет годовыми лидерами в США по кассовой выручке 15 раз оказывались продолжения популярных фильмов (например, «Звездных войн») или адаптации сюжетов успешных книг (например, «Гринч») [5]. Власть хорошо замаскированного близкого знакомства распространяется не только на фильмы. Она проявляется в статье о политике, где так свежо, ясно и волнующе выражена мысль, с которой читатели изначально согласны. Она проявляется в телевизионном шоу, где в незнакомом мире действуют такие узнаваемые персонажи, что зрителям ничего не стоит представить себя на их месте. Она проявляется в произведении искусства, которое поражает не только новизной формы, но и глубиной смысла. В психологии эстетики есть термин для обозначения момента, когда тревога из-за встречи с чем-то новым сменяется удовольствием от его постижения. Этот момент называется эстетическим озарением.

Вот в чем заключается первый тезис книги. Большинство потребителей одновременно являются и *неофилами*, желающими открыть для себя что-то новое, и *неофобами*, боящимися того, что кажется слишком новым. Наилучшие хитмейкеры создают моменты озарения за счет гармоничного сочетания старого и нового, беспокойства и понимания. Они конструируют знакомые сюрпризы.

«Колыбельная» стала узнаваемым сюрпризом для немецкой аудитории. Но этого было недостаточно, чтобы сделать ее одной из самых популярных песен во всем Западном полушарии. Если бы не войны, вспыхивавшие в Центральной Европе в 1870–1880-х гг., миллионы немцев не стали бы эмигрантами и, возможно, миллионы детей, знающих сегодня эту песню наизусть, не услышали бы ее никогда. Музыкальный гений Брамса придал песне такое очарование. Но немецкая эмиграция помогла ей разойтись по всему миру.

То, как идеи распространяются между группами людей и внутри этих групп, имеет большое значение, но часто понимается неправильно. Мало кто станет тратить время на размышления обо всех тех песнях, книгах и

прочих произведениях, которых он никогда не видел, не слышал или не читал. Но блестящая статья в безвестном журнале останется непрочитанной, прекрасная песня, непередаваемая по радио, канет в забвение, а волнующий документальный фильм без показа по телевизору или в кинотеатрах будет обречен на забвение, каким бы талантливым он ни был. Поэтому первый вопрос для людей, создавших новый продукт, звучит так: *как донести мою идею до моей аудитории?*

«Колыбельная» исполнялась вживую только для нескольких тысяч людей. Однако сегодня ее знают миллионы. Она вышла далеко за пределы здания Венской оперы и распространилась по всему миру через семейные и дружеские связи и через различные сети знакомств. Поэтому более глубокий вопрос для людей, обладающих новым продуктом или новой идеей, звучит так: *как я могу создать что-то такое, чем люди сами станут делиться с другими людьми – с аудиторией моей аудитории?* Здесь нет готового рецепта. Но зато есть несколько базовых истин о том, что сводит людей вместе и заставляет их говорить – например, почему продажа приложения для знакомств требует иной стратегии, нежели продажа линии модной одежды для хипстеров, и почему люди делятся плохими новостями с друзьями, а хорошими – с подписчиками в Facebook. Создание прекрасного продукта важно. Но не менее важно для хитмейкеров понимать механизмы связи между людьми.

Многие с презрением смотрят на дистрибуцию и маркетинг как на бесполезные и скучные занятия. Но именно они становятся теми корнями, с помощью которых прекрасные творения пробиваются к свету, где их могут заметить аудитории. Недостаточно изучить продукты сами по себе, чтобы понять, в чем их притягательность, потому что довольно часто самые популярные вещи вряд ли можно назвать наилучшими. Они оказываются самыми популярными просто потому, что присутствуют повсюду. Контент может быть королем, но дистрибуция – его королевство.

Интересно сравнить историю «Колыбельной», хита старого мира, с историей хита нового мира – приложения для обмена фотографиями Instagram. Тут мы обнаружим два пересечения: важность хорошей осведомленности и власть сети знакомств.

Если в XIX в. на рынке фортепианной музыки наблюдалось столпотворение, то на современном рынке приложений для обмена фотографиями царит настоящее сумасшествие. В 1999 г., по данным Kodak, в мире было сделано 80 млрд снимков и куплено 70 млрд фотоаппаратов [6]. Сегодня в мире ежемесячно распространяется более

80 млрд фотографий с помощью миллиардов мобильных телефонов, планшетов, компьютеров и фотокамер [7].

Подобно другим приложениям, Instagram позволяет пользователям корректировать фотографии с помощью специальных фильтров. Интерфейс приложения почти идеально подходил для его главной цели: интуитивно понятный и симпатичный, он позволял легко делать и редактировать снимки повседневной жизни, а также делиться ими. Но в этой области существовало много других интуитивно понятных и симпатичных приложений, и вовсе не создатели Instagram изобрели программные фильтры [8]. Так что же было особенного в Instagram?

Успехом это приложение в равной мере было обязано искусству фотографии и искусству продвижения новинок. Прежде чем состоялся дебют Instagram, его создатели предложили раннюю версию своего детища проживавшим в Сан-Франциско видным знатокам информационных технологий, таким как предприниматель Кевин Роуз, журналист М. Г. Сиглер, популяризатор технических достижений Роберт Скоубл и один из основателей Twitter Джек Дорси [9]. Эти знаменитости мира IT разместили несколько фото, сделанных с помощью Instagram, в Twitter, где у них было в общей сложности несколько миллионов подписчиков. Благодаря такому внедрению в уже существовавшие сети Instagram сумел охватить тысячи пользователей еще до своего официального появления на свет.

В день дебюта Instagram, 6 октября 2010 г., это приложение загрузили 25 000 человек, что превзошло наивысший показатель для App Store [10]. Многие пользователи iPhone, увидевшие в Twitter фотографии Дорси, сделанные с помощью Instagram, охотно стали скачивать это приложение, когда его сделали общедоступным. Обозреватели из Кремниевой долины утверждали, что они никогда еще не видели столько поддержки и внимания по отношению к стартапу со стороны технологических блогов до его официального запуска. Успех Instagram во многом был обусловлен добротностью и простотой предлагаемого продукта. Но он также был обусловлен характером сообщества, которому этот продукт предлагался.

Независимо от того, что становится «переносчиком инфекции» – трансатлантический вояж или аккаунт в Twitter, – история дистрибуции продукта не менее важна, чем описание его характеристик. Мало разработать совершенный продукт – необходим столь же продуманный план его доставки правильно выбранным аудиториям.

Во времена Брамса, чтобы люди услышали вашу симфонию, вам нужно

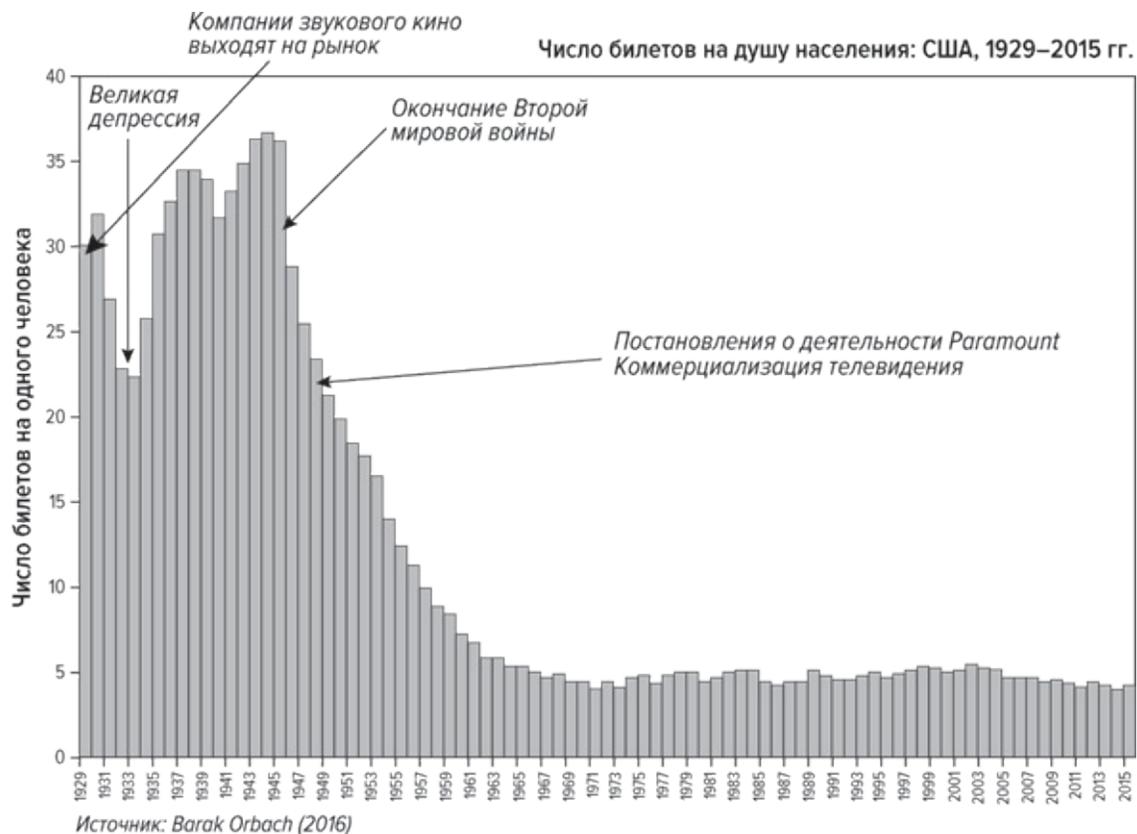
было найти музыкантов и концертный зал. Коммерческая музыка была редкостью, и музыкальным бизнесом заправляли люди, контролировавшие концертные залы и прессу.

Но сегодня мы наблюдаем интересные метаморфозы. Дефицит сменился изобилием. Концертной площадкой стал интернет, музыкальные инструменты обходятся недорого, и каждый может написать свою собственную симфонию. Будущее хитов выглядит демократичным, хаотичным и полным неравенства. Миллионы станут конкурировать за внимание публики, немногие счастливицы добьются известности, и лишь микроскопическое меньшинство сумеет фантастически разбогатеть.

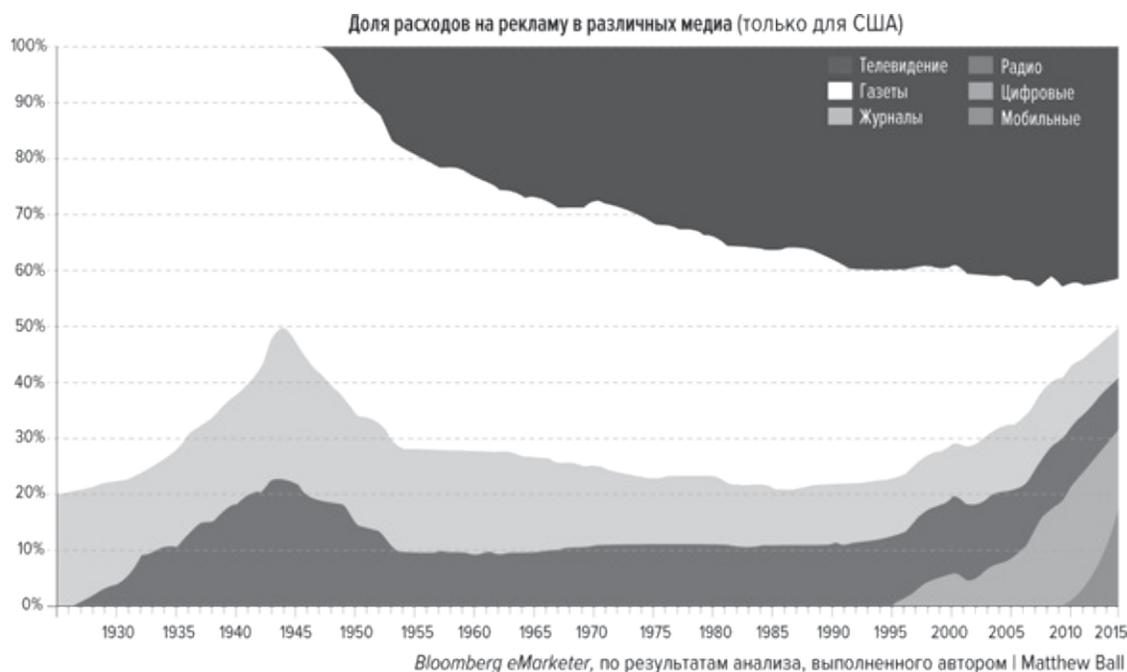
Революция в медиа нагляднее всего проявилась в последние 60 лет в кино и видео. Когда снятый по библейским мотивам блокбастер «Бен-Гур» впервые был показан 18 ноября 1959 г. аудитории из 1800 знаменитостей в нью-йоркском Loew's State Theatre, киноиндустрия была третьим по величине розничным бизнесом в США, уступая только пищевой и автомобильной промышленности [11]. Этот фильм, отличавшийся рекордным для Голливуда бюджетом и самой дорогостоящей маркетинговой кампанией, занял на тот момент второе место по размеру кассовой выручки, уступив лишь «Унесенным ветром».

Бесчисленные фотовспышки на премьере, возможно, ослепили некоторых боссов киноиндустрии и не позволили им заметить тот факт, что моногамные отношения американцев с киноэкраном подходят к концу. Соблазн телевидения становился непреодолимым. К 1965 г. более 90% американских семей имели телевизоры и проводили перед экраном более пяти часов в день [12]. Диван в гостиной заменил кресло в кинозале, в результате чего среднее число билетов в кинотеатры, покупаемых взрослыми американцами, сократилось с 25 в 1950 г. до четырех в 2015-м [13].

Телевидение заменило кино в качестве наиболее популярного способа увидеть интересную историю на экране, а также перенаправило внимание и денежные потоки с еженедельной покупки билетов в кино на оплату счетов операторов кабельного телевидения. Эти ежемесячные платежи поддерживали существование обширной экосистемы прямых спортивных трансляций, телесериалов и бесконечных реалити-шоу. Самые известные кинокомпании в мире, такие как Walt Disney и Time Warner, несколько лет получали больше прибыли от кабельных каналов, таких как ESPN и TBS, чем от своих кинематографических подразделений [14]. В начале XXI в. каждая кинокомпания открыто присутствует в телевизионном бизнесе.



Но сегодня среди великого множества мониторов, которые нас окружают, телеэкран выделяется разве что размерами. В 2012 г. американцы впервые потратили больше времени на взаимодействие с цифровыми девайсами, такими как ноутбуки и мобильные телефоны, чем на просмотр телепередач [15]. В 2013 г. в мире было произведено почти 4 млрд квадратных футов жидкокристаллических экранов, или почти 80 квадратных дюймов на каждого жителя нашей планеты [16]^[6]. В развивающихся регионах, таких как Китай, Индонезия и Северная Африка, пользовательская аудитория вообще проскочила эру десктопов и ноутбуков и сразу получила компьютеры, помещающиеся в кармане.



В целом внимание мировой аудитории смещается с *нечасто потребляемого, крупного и централизованно распространяемого контента* (то есть миллионы людей ходят в кино раз в неделю) на *часто потребляемый, компактный и социальный* (то есть миллиарды людей просматривают сообщения в соцсетях на дисплеях своих гаджетов каждые несколько минут).

Еще в 2000 г. в медийном ландшафте преобладала продукция, создаваемая для миллионов и существовавшая на киноэкранах, телеэкранах и в радиоприемниках автомобилей. Но сейчас мы живем в мобильном мире, где хиты, такие как Angry Birds, и империи, такие как Facebook, процветают на маленьких, покрытых стеклом пластинках. В 2015 г. отраслевой аналитик Мэри Микер сообщала, что четверть времени, уделяемого в Америке различным медиа, приходится на долю мобильных устройств, которых 10 лет тому назад еще не существовало [17]. Телевидение не умирает, просто теперь оно передает миллиард потоковых видеоизображений на самые разные экраны, большинство из которых люди могут держать в руках. Когда-то телевидение позволило «движущимся изображениям» выбраться из стен кинотеатров; теперь мобильная технология выводит видео за пределы гостиных.

По мере того как меняются средства коммуникаций, меняются и сами передаваемые сообщения. Традиционное телевидение вело прямую трансляцию передач, которые выходили раз в неделю, и существовало за счет рекламы. Это делало его идеально подходящим для показа драм и

детективов, для которых были обязательны несколько напряженных эпизодов (клиффхэнгеров) в каждой серии (чтобы обеспечить просмотр рекламы во время пауз) и своевременный финал. Но потоковое телевидение, которое часто свободно от рекламы, ориентируется на аудиторию, проводящую перед экраном по несколько часов кряду. Зрители не должны останавливаться после одной серии «Карточного домика» на Netflix или «Аббатства Даунтон» на Amazon Video; они могут смотреть сериал столько, сколько хотят. Телевидение ближайшего будущего объединит в себе эстетику кинематографа, сериальную природу традиционного телевидения и способность вызывать привыкание, которой славятся толстые романы и вагнеровская опера. И ему незачем влезать в смирительную рубашку одночасовых блоков, оно может перейти к крупной форме – или к любой другой.

Тем временем малые формы контента подтачивают телевидение снизу. В апреле 2013 г. Робби Айала, студент последнего курса Флоридского Атлантического университета, снял несколько смешных видео про нашествие енотов на кампус и опубликовал их в Vine, социальной сети для размещения шестисекундных роликов. Этот сайт для миллионов молодых людей к тому времени уже стал лучшим телевидением, чем само телевидение. Когда через несколько месяцев Айала собрал более миллиона подписчиков, то бросил учебу на юридическом факультете и начал работать в принадлежащей Twitter сети для звезд Vine. Собрав 3,4 млн подписчиков и миллиард просмотров своих видео, он зарабатывал на жизнь созданием спонсируемых постов для различных компаний, включая HP. Актеры традиционно стремились в Лос-Анджелес или Нью-Йорк, потому что в этих городах жили самые важные люди, от которых зависела популярность любого медиапродукта. Но теперь каждый человек с мобильным телефоном или компьютером может за неделю стать «вирусной сенсацией». Границы исчезают, и теперь каждый способен привлечь внимание всего мира и превратиться в хитмейкера.

Технология всегда формировала развлечения – и наше мнение насчет того, какой тип контента считать «хорошим». В XVIII в. посетители симфонических концертов платили за долгое вечернее представление. В начале XX в. музыкальная индустрия стала осваивать радио и винил. Первые десятидюймовые граммофонные пластинки обеспечивали почти три минуты музыки, и это сформировало представление, что современный сингл не должен звучать более 240 секунд. Сегодня Vine – это всего шесть секунд.

Можно ли назвать шестисекундное развлечение смехотворно

коротким? Да – если вы выросли на Шуберте, Брамсе и посещении концертных залов. Нет – если вы выросли на Робби Айале, Facebook и 3,5-дюймовом дисплее смартфона. Хорошо это или плохо, но люди тяготеют к знакомым вещам, и технология формирует эти привычки.

Дисплеи становятся миниатюрнее, но при этом они умнеют. Раньше мы просто поглощали контент. Теперь контент поглощает нас – наше поведение, наши ритуалы и нашу идентичность. До 1990-х гг. музыкальная индустрия не могла ежедневно получать информацию о том, кто слушает песни дома и по радиоприемнику. Сегодня всякий раз, когда вы прослушиваете песню на вашем телефоне, музыкальная индустрия узнаёт об этом и учитывает ваш выбор при создании следующего хита. Facebook, Twitter и другие цифровые издатели обладают инструментами, которые сообщают им не только о том, по какой истории вы кликнули, но также и о том, сколько вы прочитали и где вы кликнули в следующий раз. Раньше мы просто использовали хиты в свое удовольствие; теперь хиты используют нас.

Эти умные устройства делают создание хитов отчасти научной задачей и помогают компаниям расшифровать этот ключевой код потребителей и аудиторий: чему мы уделяем внимание и по какой причине?

Поскольку в этой книге я пытаюсь объяснить вкусы миллиардов людей и успех или неудачу миллионов продуктов, мне придется принять несколько допущений. Хотя они и оправданны в целом, но всех исключений не учитывают. Я старался избегать огульных утверждений, не подкрепленных достаточным количеством доказательств. Но стараться не делать ошибочных выводов – это еще не значит всегда быть правым.

За несколько месяцев до начала работы над этой книгой я обнаружил две цитаты, которые мне очень понравились. Я скопировал их в специальную папку на моем компьютере, которую мог открыть в любой момент. Эти цитаты приведены в начале главы.

Первая взята из книги Итало Кальвино «Невидимые города». Она представляет собой оду сложности. Кублай-хан спрашивает, есть ли какой-то один камень, который поддерживает весь мост. Марко Поло отвечает, что мост опирается не на один камень, а на арку, сложенную из многих камней.

В последнее десятилетие в жанре нон-фикшен было написано множество книг о реальной жизни, которые становились объектами критики. Они чересчур упрощают модель человеческого разума, который, подобно мосту Марко Поло, держится не на каком-то одном строительном

блоке, а благодаря взаимодействию бесчисленного числа элементов. В этой книге также задается несколько фундаментальных вопросов: *«Почему какие-то идеи и продукты становятся популярными? Какие факторы определяют линии водораздела между хитами и нехитами?»* Попытки найти удовлетворительные ответы на эти вопросы потребуют некоторых обобщений. Но, работая над книгой, я старался не забывать, что вкусы людей определяются не какой-то одной концепцией или одним биологическим законом. Напротив, набор предпочтений каждого человека подобен своду, поддерживаемому многими камнями.

Одна такая цитата из Кальвино была бы хорошим аргументом против любой книги, посвященной поиску теорий о том, как устроен мир. Но именно здесь уместно привести вторую цитату.

Борхес описывает империю, где коллегия картографов достигла в своей работе такого совершенства, что сумела создать карту государства в натуральную величину. Однако люди отвергли это творение, несмотря на его невиданную точность, и ключья карты в итоге использовали в качестве укрытий бродяги, живущие в пустыне. У простоты – свое преимущество. Бумажная карта империи точно такого же размера, как и сама империя, оказывается «бесполезной», потому что карта – лишь вспомогательный инструмент, она должна быть достаточно мала для того, чтобы кто-то мог держать ее и читать. Наш мир сложен. Но его смысл постигается за счет разумного упрощения.

Одна из ключевых мыслей этой книги связана с тем, что публика жаждет смысла, и ее предпочтения определяются взаимодействием между сложным и простым, тягой к новизне и глубокой приверженностью к тому, что хорошо знакомо. Моя цель не в поиске кратчайших путей, чрезмерно упрощающих причины успеха некоторых продуктов культуры, а в том, чтобы изложить сложную историю простым языком. Становой хребет этой книги слишком слаб, чтобы удерживать мост Марко Поло. В лучшем случае я надеюсь найти хорошие камни, чтобы создать точную карту.

Часть I. Разум и популярность

1. Власть воздействия на аудиторию

Слава и знакомство с объектом – в живописи, музыке и политике

Однажды осенним дождливым утром я прогуливался по выставке импрессионистов в вашингтонской Национальной галерее искусства. Глядя на прославленные полотна, я внезапно задался вопросом, который, по-видимому, возникал у многих посетителей музея: *почему именно эта вещь так знаменита?*

Я стоял перед «Японским мостиком» Клода Моне. На картине изображен синий мост над изумрудным прудом, расцвеченным желтыми, розовыми и зелеными пятнами водяных лилий. Я не мог не узнать этот вид. В одной из моих любимых с детства иллюстрированных книг было несколько рисунков водяных лилий, выполненных Моне. К тому же картину нельзя было проигнорировать из-за двух молодых людей, продиравшихся через толпу пожилых посетителей, чтобы рассмотреть ее поближе. «Йес!» – сказала девушка, поднимая свой телефон на уровень лица, чтобы сделать снимок. «О! – воскликнул высокий кудрявый юноша, стоявший за ней. – Это известная картина!» Другие студенты, услышав их возгласы, через несколько секунд столпились вокруг Моне.

В соседних залах работала выставка другого художника-импрессиониста – Гюстава Кайботта. Здесь оказалось гораздо тише и спокойнее. Не было студентов, не было экстатических восклицаний узнавания, только многозначительные «mmm-хмм» и одобрительные кивки. Кайботт не имеет такой мировой известности, как Моне, Мане или Сезанн. На афише перед входом в Национальную галерею он был назван «возможно, наименее известным французским импрессионистом» [18].

Но картины Кайботта отличаются изысканностью. Они импрессионистические, но не такие размытые, будто на фотоаппарате настроили более точную фокусировку. Нередко, рисуя вид из окна, он изображал многоцветную урбанистическую геометрию Парижа XIX в. – желтые ромбовидные кварталы домов, белые тротуары и умытые дождем, блестящие на солнце бульвары. Современники ставили его в один ряд с Моне и Ренуаром. Великий французский писатель Эмиль Золя, ценивший «деликатные мазки цвета» импрессионистов, называл Кайботта «одним из сильнейших членов группы». Однако спустя 140 лет Моне оказался в числе

самых знаменитых художников мира, в то время как Кайботт остается относительно малоизвестным.

Это загадка: два художника-бунтаря представили свои картины на одной и той же выставке импрессионистов в 1876 г. Оба считались одинаково талантливыми и многообещающими. Но водяные лилии одного художника стали мировым культурным хитом – их изучают историки искусства, они присутствуют в книгах по живописи, привлекают внимание студентов и обязательно включаются в маршруты всех экскурсионных туров по Национальной художественной галерее, а другой художник остается малоизвестным большинству посетителей музеев. Почему?

Долгие века философы, художники и психологи изучали современное искусство, чтобы узнать правду о красоте и популярности. По понятным причинам многие сосредоточивали внимание на живописи. Но изучение цветочных пятен Моне и мазков Кайботта не скажет вам, почему один из них знаменит, а другой – нет. Вы должны смотреть глубже. Известные полотна, песни-хиты и блокбастеры, которые, как кажется, без усилий плывут по поверхности культурного сознания, имеют свой скрытый генезис; ведь даже у водяных лилий есть корни.

Когда группа исследователей из Корнеллского университета изучала историю импрессионизма, она обнаружила удивительный факт, отличавший большинство знаменитых художников от остальных [19]. Речь не шла об их социальных связях или их известности в XIX в. Здесь было кое-что более тонкое. И началось все с Кайботта.

Гюстав Кайботт родился в богатой парижской семье в 1848 г. В молодости он изучал право и инженерные науки, а затем служил в армии во время Франко-прусской войны. Но вскоре он обнаружил в себе страстное желание рисовать и огромные способности к живописи.

В 1875 г. он представил картину «Паркетчики» в Академии изящных искусств в Париже. На картине падающий из окна свет освещает голые спины нескольких мужчин, работающих стоя на коленях: они строгают темно-коричневые доски пола в пустой комнате, и снятая стружка свивается в спирали позади их ног. Но картина была отвергнута. Позднее один критик так резюмировал причину отказа: «Рисуйте обнаженные фигуры, но фигуры красивые, или не рисуйте их вовсе».

Импрессионисты – или, как их также называл Кайботт, *les Intransigents* (непримиримые) – выразили свое несогласие. Некоторые из них, включая Огюста Ренуара, с одобрением восприняли картину и предложили Кайботту выставляться вместе с другими бунтарями. Он быстро

подружился с наиболее яркими молодыми художниками той эпохи, в том числе с Моне и Дега, и стал покупать десятки их полотен в то время, когда ими интересовались очень немногие богатые европейцы.

На автопортрете Кайботт изобразил себя человеком средних лет с короткой стрижкой и лицом, которое напоминает формой наконечник стрелы, увенчанный внизу острой седой бородкой. Печальное спокойствие окрашивало всю его внутреннюю жизнь. Убежденный, что умрет молодым, Кайботт в своем завещании просил Французское государство принять его художественную коллекцию и разместить около семидесяти импрессионистских полотен в национальном музее [20].

Его страхи были не беспочвенны. Кайботт умер от апоплексического удара в 1894 г. в возрасте сорока пяти лет. Его посмертный дар включал шестнадцать полотен Моне, восемь Ренуара, восемь Дега, пять Сезанна, четыре Мане, а также восемнадцать Писсарро и девять Сислея [21]. Нетрудно представить, что его коллекция в XXI столетии была бы оценена на аукционе Кристи в несколько миллиардов долларов.

Но в то время она вызывала гораздо меньше интереса. В своем завещании Кайботт поставил условие, чтобы все картины были размещены в Люксембургском музее в Париже. Несмотря на то что его душеприказчиком был Ренуар, французское правительство первоначально отказалось принять коллекцию Кайботта.

Французская элита, включая консервативных критиков и даже известных политиков, считала этот дар вызывающим, если не откровенно нелепым. Да кто такой этот наглец, вознамерившийся после своей смерти заставить французское правительство развесить грубую мазню на стенах национального музея? Несколько профессоров Школы изящных искусств пригрозили отставкой, если государство примет в дар полотна импрессионистов. Жан-Леон Жером, один из виднейших художников-академистов того времени, проклинал дар Кайботта, заявляя: «Если государство примет такую мерзость, это будет непростительным упущением с точки зрения морали».

Но что такое история искусства, если не одно ослабление требований морали за другим? После нескольких лет борьбы с государством и семьей самого Кайботта из-за посмертного дара художника Ренуар сумел убедить французское правительство взять около половины коллекции. В итоге в число принятых картин вошли восемь полотен Моне, семь Дега, семь Писсарро, шесть Ренуара, шесть Сислея, два Мане и два Сезанна.

Когда картины наконец-то были выставлены в новом крыле Люксембургского музея, они стали первой официальной выставкой

импрессионистов во Франции и во всей Европе [22]. Публика заполняла залы музея, чтобы увидеть искусство, которое она прежде поносила или просто игнорировала. Долгая битва вокруг наследия Кайботта (пресса назвала ее делом Кайботта) окончилась так, как он сам, должно быть, мечтал: она привлекла беспрецедентное внимание и даже вызвала некоторое уважение к его *непримиримым* друзьям.

Через сто лет после выставки коллекции Кайботта психолог из Корнеллского университета Джеймс Каттинг подсчитал репродукции картин импрессионистов в сотнях книг, имевшихся в университетской библиотеке. Изучив около 15 000 репродукций, он сделал «однозначный» вывод о том, что было семь («и только семь») основных художников-импрессионистов, имена и работы которых встречались гораздо чаще, чем имена и работы их коллег. В эту семерку вошли Моне, Ренуар, Дега, Сезанн, Мане, Писсарро и Сислей. Без сомнения, это был канонический список ведущих импрессионистов.

Что обеспечило особое положение этим семерым художникам? У них не было общего стиля. Они не получали одинаковых похвал от критиков того времени и не страдали в равной мере от цензуры. Нет сведений о том, что эти семеро тесно общались между собой, собирали исключительно картины друг друга или выставлялись всегда вместе. По-видимому, самых знаменитых импрессионистов объединяло только одно.

Семь ключевых фигур импрессионизма были теми семью художниками, картины которых входили в коллекцию Кайботта, завещанную государству.

В 1994 г., ровно через сто лет после смерти Кайботта, Джеймс Каттинг стоял перед одной из самых известных картин парижского музея Орсе и задавался тем же вопросом: *почему эта вещь так знаменита?*

Картиной, привлечшей его внимание, был «Бал в Мулен де ла Галетт» Ренуара. На этом полотне размером 1,2×1,8 м показано множество хорошо одетых парижан, которые вальсируют, пьют лимонад и толпятся вокруг столиков в ярком свете воскресного дня в открытом танцевальном зале, расположенном на Монмартре.

Каттинг мгновенно узнал картину. Но что было в ней такого особенного помимо ее узнаваемости? Действительно, «Бал в Мулен де ла Галетт» поглощает внимание зрителя, признавал он, но эта работа безусловно не была лучше работ менее знаменитых коллег Ренуара, выставленных в соседних залах.

«Я действительно пережил момент озарения, – рассказывал мне

Каттинг. – Я понял, что Кайботт владел не только «Балом в Мулен де ла Галетт», но также и многими другими полотнами из собрания музея, которые стали всемирно известными».

Он вернулся в Итаку, чтобы проверить свою идею. Вместе с помощниками он просмотрел тысячу книг по живописи импрессионистов в библиотеке Корнеллского университета, чтобы составить список художников, репродукции картин которых печатаются чаще всего. Так он пришел к выводу, что канонический список художников-импрессионистов состоит из семи главных имен: Мане, Моне, Сезанна, Дега, Ренуара, Писсарро и Сислея – так называемой «семерки Кайботта».

Каттинг выдвинул гипотезу: смерть Кайботта помогла составить канонический список импрессионистов. Его дар Французскому государству создал своего рода рамку, через которую импрессионизм стали рассматривать поклонники живописи. Историки искусства сосредоточились на семерке Кайботта, поэтому значимость картин этих художников постепенно росла, в то время как другие оставались в тени. Работы семерки Кайботта вывешивались в более заметных местах в музеях, дороже продавались частным коллекционерам, выше ценились знатоками, чаще воспроизводились в художественных антологиях и препарировались бóльшим числом студентов. А те составили следующее поколение специалистов по живописи, передавая унаследованную славу семерки Кайботта все дальше и дальше^[7].

У Каттинга была и другая теория: тот факт, что посмертный дар Кайботта сформировал канонический список импрессионистов, указывает на некое глубокое и универсальное явление, касающееся медиа, развлечений и популярности. Люди предпочитают картины, которые они уже видели раньше. Публика любит искусство, которое потрясает воображение – причем потрясает зачастую благодаря эффекту узнавания.

Вернувшись в Корнелл, Каттинг проверил эту теорию. Он пригласил 166 человек с факультета психологии, которым показывал пары работ художников-импрессионистов. В каждой паре одна из показываемых работ была более «известной» – то есть с большей вероятностью появлялась в учебниках, имевшихся в Корнеллском университете. В шести случаях из десяти студенты отдавали предпочтение более известной картине.

Это могло означать, что известные картины лучше. Или же это могло означать, что студенты предпочитали канонические художественные произведения, потому что они были с ними лучше знакомы. Для проверки второго предположения Каттинг должен был создать среду, в которой студенты непреднамеренно, но регулярно подвергались бы воздействию

менее известных картин подобно тому, как любители искусства с молодых лет непреднамеренно, но регулярно подвергаются воздействию канонических произведений импрессионистов.

Было найдено вполне разумное решение [23]. Группе студентов-психологов Каттинг многократно демонстрировал малоизвестные картины конца XIX в. Этой группе второкурсников неизвестные картины импрессионистов показывались *в четыре раза* чаще, чем известные. Так Каттинг пытался реконструировать альтернативную историю искусства, в которой Кайботт избежал преждевременной смерти, где его легендарный дар не размещался в специальном разделе музея и где случай не принес особую славу семерке Кайботта.

В конце второго курса Каттинг попросил 151 студента выбрать любимые картины из 51 пары. Результаты перевернули сложившиеся представления о классике с ног на голову. В 41 случае из 51 студенты уже не предпочитали наиболее известные произведения импрессионистов. Изумрудный магнетизм садов Моне, волнующая многоцветность Ренуара и гениальность Мане практически не смогли перевесить власть повторяющегося воздействия других полотен.

То, что посмертный дар Кайботта помог сформировать канон импрессионизма, удивительно еще по одной причине: художник целенаправленно приобретал наименее популярные картины своих друзей. Он взял за правило покупать «преимущественно те работы своих друзей, которые казались особенно непродаваемыми», – писал историк искусства Джон Ревалд. Например, Кайботт был единственным, кто согласился купить «Бал в Мулен де ла Галетт» Ренуара. Теперь картина, которую Кайботт спас от неизвестности и которая вдохновила Каттинга на его знаменитое исследование, считается шедевром. Проданная в 1990 г. на аукционе за \$78 млн, она стала вторым по стоимости произведением искусства, когда-либо купленным к тому времени. Вы – как и я – можете найти эту картину восхитительной, но ее каноническая слава неотделима от ее абсурдного везения, благодаря которому она оказалась в коллекции Кайботта.

Мэри Мортон, куратор отдела французской живописи в Национальной художественной галерее, организовала в 2015 г. выставку произведений Кайботта. Она сказала мне, что редкая демонстрация картин Кайботта могла способствовать его забвению и по другой причине: наиболее крупные коллекционеры живописи импрессионистов не пытались продавать его картины.

Одной из самых значительных закулисных фигур в истории

импрессионизма был Поль Дюран-Рюэль, коллекционер и торговец, который выступал в роли единственного оценщика картин импрессионистов до того, как они стали всемирно знаменитыми. Его усилия по продаже работ Моне и других импрессионистов создавали и поддерживали активность на рынке картин, в то время как французские салоны и европейская аристократия считали стиль импрессионистов публичным оскорблением французского романтизма. Дюран-Рюэль добился большего успеха у американских коллекционеров. «В условиях развития промышленной революции и роста доходов недавно разбогатевшие люди заселяли просторные новые апартаменты в Париже и Нью-Йорке, – рассказывала мне Мортон. – Им требовались предметы интерьера, которые были бы доступными по цене, красивыми и имелись бы в достаточном количестве, и картины импрессионистов удовлетворяли всем этим трем требованиям». Новое богатство создавало пространство для новых вкусов. Импрессионизм заполнял образовавшийся вакуум.

Но рост популярности импрессионистов у нуворишей не затронул Кайботта. Он унаследовал огромное состояние, и живопись была его страстным увлечением, а не источником средств к существованию. Известно более 2500 картин, рисунков и пастелей Мане. Ренуар, несмотря на свой жестокий артрит, оставил после себя 4000 работ. Кайботт написал около 400 картин и не слишком старался продать их коллекционерам или музеям. Его имя пребывало в неизвестности в начале XX в., хотя полотна его коллег находились в знаменитых картинных галереях и частных коллекциях благодаря эффекту, вызванному посмертным даром Кайботта.

Когда сегодняшние студенты узнают водяные лилии Моне, это демонстрирует эффект более чем столетней известности и постоянного воздействия на аудиторию. Кайботт наименее известен из всех французских импрессионистов. Но не потому, что он был не так талантлив, как остальные, а потому, что он предоставил своим друзьям возможность, от которой отказался сам: возможность постоянного воздействия на аудиторию.

На протяжении веков ученые и философы пытались свести сложность понятия о красоте к простой и ясной теории.

Одни были сторонниками четких форм и формул. В Древней Греции философы полагали, что красоту можно описать количественно и что она скрыта в структуре наблюдаемой Вселенной. Другие, склонные к мистическим объяснениям, утверждали, что число 1,61803398875..., известное также как золотое сечение, способно объяснить визуальное

совершенство таких объектов, как греческие цветочные орнаменты, римские храмы и современные девайсы от компании Apple. Сторонники этой точки зрения считали, что мир наполнен подобными тайнами и уравнениями. Платон утверждал, что физический мир – это несовершенная реплика идеального мира. Даже самое гениальное произведение искусства или самый великолепный закат – лишь результат стремления к недостижимо совершенной форме Красоты как таковой. В 1930-х гг. математик Джордж Дэвид Биркхоф зашел настолько далеко, что предложил формулу для написания стихов: $O = aa + 2r + 2m - 2ae - 2ce$ ^[8]. (Маловероятно, что кому-то с помощью этой формулы удалось написать стихотворение, заслуживающее прочтения.)

Есть ли в действительности уравнение, скрытое в устройстве Вселенной, которое объясняет, почему нам нравится то, что нам нравится? Многие в этом сомневались. Были скептики, утверждавшие, что красота всегда субъективна, что она заключается в самом человеке, а не в математических формулах. Философ Давид Юм утверждал, что «поиски подлинной красоты или подлинного безобразия столь же бесплодны, как и претензии на то, чтобы доподлинно установить, что сладко, а что горько». Философ Иммануил Кант соглашался с тем, что красота субъективна, но указывал, что люди имеют эстетическое «суждение». Представьте, что вы слушаете завораживающую песню или стоите перед прекрасной картиной. Способность восхищаться противоположна тупоумию. Наслаждение – это разновидность размышления.

В спорах между изобретателями формулы красоты и скептиками долгое время игнорировался голос ученых. Строгие научные данные не использовались в этих дискуссиях, пока в середине XIX в. на сцену не вышел полуслепой немецкий врач Густав Теодор Фехнер, который в процессе исследования художественного вкуса помог заложить основы современной психологии.

В 1860-х гг. Фехнер намеревался открыть законы красоты для себя самого. Его методы были уникальны, потому что при изучении человеческих предпочтений лишь немногие догадывались просто спросить людей о том, что им нравится. Его самый известный эксперимент был связан с использованием различных фигур. Он спрашивал людей разных возрастов и профессий, какие прямоугольники они считают самыми красивыми. (Это были дни зарождения психологии как науки.) Фехнер заметил следующую закономерность: людям нравились прямоугольники с пропорциями, соответствующими золотому сечению, то есть когда длина примерно в 1,6 раза больше ширины.

Было бы заманчиво сообщить, что первое исследование в истории психологии завершилось триумфом. К сожалению, наука не застрахована от ошибок, и вывод Фехнера служит ярким тому подтверждением. Другие ученые многократно безуспешно пытались получить тот же результат. Не у всех отцов-основателей есть заслуживающие почтения идеи.

Результаты Фехнера были фальсифицированы, но его инстинктивное устремление было правильным: ученые должны изучать человека, задавая ему вопросы о его жизни и его идеях. Со временем этот принцип позволил сделать множество полезных выводов. В 1960 г. психолог Роберт Зайонц провел серию экспериментов, в ходе которых он показывал людям бессмысленные слова, произвольные фигуры и напоминающие китайские иероглифы символы и спрашивал, какие из них выглядят более привлекательными. Раз за разом люди выбирали те слова и изображения, которые они видели чаще всего. Это не были прямоугольники с идеально прямыми углами. Это не были идеально выписанные иероглифы. Люди просто предпочитали фигуры и слова, которые они видели чаще всего. Их предпочтения были отражением тяги к хорошо знакомому.

Это открытие, получившее название «эффект знакомства с объектом», – одно из самых важных в современной психологии. Люди не просто предпочитают друзей незнакомцам или привычные запахи непривычным. Сотни исследований, проведенных по всему миру, показали, что люди предпочитают знакомые формы, ландшафты, потребительские товары, песни и человеческие голоса. Люди остро реагируют даже на непривычные изображения их собственных лиц. Человеческое лицо слегка асимметрично, а это значит, что фотография запечатлевает немного не то, что мы видим в зеркале. Люди иногда морщатся, когда рассматривают свои фотографии, и, как показали многие исследования, считают более привлекательным свое отражение. Но действительно ли зеркальная поверхность показывает ваше лицо объективно более красивым? Вероятно, нет. Это просто лицо, которое вам нравится, потому что вы привыкли видеть его именно таким. Предпочтение знакомому настолько универсально, что многие думают, будто оно записано в генетическом коде человека с тех давних времен, когда наши далекие предки добывали пропитание в саванне. Эволюционное объяснение этого эффекта просто: если вы узнаете животное или растение, значит, в прошлый раз оно вас не убило.

Философ Мартин Хайдеггер как-то сказал: «Каждый человек рождается подобным многим, но умирает неповторимым». Некоторые из

предпочтений разделяют почти все дети – например, к сладкому и к гармонии без диссонанса [24]. Но вкусы взрослых очень разные, во многом из-за того, что они формируются жизненным опытом, а каждый человек страдает и наслаждается жизнью особенным образом. Люди рождаются похожими, а умирают неповторимыми.

Нет ничего важнее для выживания племени охотников и собирателей, чем размножение и безопасное перемещение с места на место [25]. Давайте рассмотрим эти два краеугольных вопроса их психологии – «Что делает лицо красивым?» и «Что делает местность живописной?», – чтобы понять возможные причины пристрастия к привычному.

Считается, что людям нравятся симметричные лица. Но одна лишь тождественность правой и левой сторон лица не становится определяющим показателем красоты. Задумайтесь: можете ли вы сказать, насколько симпатичен человек, если вы видите только одну сторону его лица? А если придать непривлекательному лицу идеальную симметрию, это не сделает его красивым. Более строгое научное объяснение красоты заключается в том, что людей привлекают лица, которые выглядят похожими на множество других лиц.

Именно средняя внешность воспринимается как действительно красивая. Несколько исследований, в которых использовался метод компьютерного моделирования, показали, что смешение многих лиц людей одного пола позволяет создать более привлекательный облик, чем у каждого индивида в отдельности. Если смешать изображения многих исключительно красивых людей, то полученное изображение будет еще более прекрасным [26]. Так что же такого красивого в среднем лице? Ученые не дают точного ответа на этот вопрос. Возможно, причина имеет эволюционный характер, и воплощение в одном лице многих предполагает генетическое многообразие. Но в любом случае восприятие привлекательности – это универсальная, а может быть, и врожденная характеристика. Обследования взрослых и детей в Китае, Европе и Соединенных Штатах показали, что средние лица считаются наиболее привлекательными^[9].

Однако за пределами среднего вкусы могут быть очень разными: пирсинг, губная помада или челка не обязательно нравятся абсолютно всем, хотя тысячи людей во всем мире считают, что эти ухищрения позволяют им выглядеть по-настоящему соблазнительными. Многие люди полагают, что очки повышают их сексуальную привлекательность, но очки – это следствие эволюционного дефекта. Необходимость использования специальных оптических устройств в повседневной жизни сигнализирует о

плохих генах, отвечающих за остроту зрения. Древние охотники и собиратели, вероятно, не прельстились бы обладательницей проволочной конструкции, закрепленной на ее носу и ушах для фиксации оптических линз, но это не снижает популярности мифа о сексуальности библиотечарш, носящих очки. Если биологические предпочтения действительно существуют, то они подобны мягкой глине, которой культура может придать множество разных форм.

Еще одна тема, позволяющая наблюдать, как расходятся с возрастом изначально одинаковые предпочтения, – это представления о красивом пейзаже. Глобальное исследование, где использовались изображения разных ландшафтов, в том числе джунглей, саванны и пустынь, показало, что детям во всем мире нравятся одни и те же виды. Это саванна с отдельными деревьями, которая напоминает восточноафриканский пейзаж, где, вероятно, появились первые особи *Homo sapiens*. По-видимому, люди рождаются с тем, что профессор философии искусства Денис Даттон называет «всеобщими плейстоценовыми пристрастиями в вопросах ландшафта» [27].

Но ландшафтные предпочтения взрослых не являются ни всеобщими, ни плейстоценовыми. Они привязаны к конкретному месту. Одним нравится острый зуб пика Маттерхорн, другим – расположенное в штате Мэн озеро, розовое в лучах заходящего солнца, а третьим – выжженная песчаная пустыня в Марокко. Какие-то детали пейзажей, по-видимому, привлекательны для всех. Например, людям во всем мире нравится присутствие в поле зрения чистой воды – вечного источника жизни. Есть свидетельства того, что представителей разных культур привлекают горы, разделенные долинами, по которым, извиваясь, бегут реки, и леса, прорезанные уходящими вдаль тропинками [28]. Эти детали символизируют то, что нравилось видеть нашим далеким предкам: отчетливый путь через хаос дикой природы. Но по мере того, как взрослые видят все больше фильмов, телепередач, журналов и фотографий, их представления о «совершенном» ландшафте разбегаются в разных направлениях.

При окончательном рассмотрении оказывается, что красота заключена не в формах, строгих формулах и даже не в умах, сердцах и фантазиях людей. Она существует во взаимодействии между миром и людьми – то есть в нашей жизни. Люди адаптируются. Перефразируя Теннисона, можно сказать, что они представляют собой совокупность того, что встретили на жизненном пути. Они рождаются средними и умирают уникальными.

Еще до появления социальных сетей, кабельного и вещательного телевидения и даже обычных газет существовали общедоступные музеи. Если не брать в расчет античные амфитеатры, то публичные музеи стали первой технологией дистрибуции художественных произведений – того, что сейчас обобщенно называют словом «контент» – среди массовой аудитории. Возможно, странно думать о музее подобным образом, так как у многих он ассоциируется со стариной, нафталином и маленькими детьми, которые просятся в туалет. Но, подобно многим техническим новшествам, от парового двигателя до смартфона, публичные музеи демократизировали рынок – предметов искусства и артефактов, – открыв массам то, что раньше было доступно только для богатых.

Хотя толпы людей сотни лет могли созерцать публично демонстрируемые произведения искусства, большинство художественных коллекций на протяжении всей истории были частными и находились под строгим наблюдением членов королевских семей. Современный общедоступный музей был изобретением эпохи Просвещения с ее представлением о том, что простой народ должен иметь право на образование. Первым государственным публичным музеем стал Британский музей, открытый в 1759 г. как «кабинет диковин», в частности таких, как артефакты из Древнего Египта и необычные растения с Ямайки [29]. В последующие десятилетия музеи стали активно открываться в Европе и по другую сторону Атлантики. Американский ученый Чарльз Уилсон Пил основал в 1786 г. в Филадельфии первый в Америке современный публичный музей [30], в котором были выставлены тысячи видов растений и изображений животных из его коллекции^[10]. В 1793 г. в Париже был открыт музей Лувра, а в 1819-м – музей Прадо в Мадриде. Посмертный дар Кайботта украсил залы Люксембургского музея на пике повального увлечения открытием новых публичных музеев в Европе. Во второй половине XIX столетия в одной только Великобритании их открылось около ста.

Если публичные музеи на протяжении веков были самыми важными объектами недвижимости в искусстве, то радио стало публичным музеем поп-музыки, своего рода огромной галереей для демонстрации ее достижений. Популярность новой музыки в середине прошлого века настолько зависела от попадания ее в эфир, что звукозаписывающие фирмы разработали схемы «подкупа» (payola), чтобы напрямую платить радиостанциям за проигрывание нужных песен. Даже в нашем веке постоянное звучание в эфире имеет решающее значение для создания хита. «Все наши исследования потребителей показывают одно: радио – основной

драйвер продаж и главный индикатор успеха песни», – говорит Дэйв Бакула, вице-президент по аналитическим исследованиям агентства Nielsen, которое занимается отслеживанием объемов продаж и радиотрансляций музыки. «Вы почти наверняка сначала слышите хиты на радио, а затем выбираете их [на других платформах]». Воздействие на публику с помощью радио может быть даже более мощным, чем «простое» воздействие, потому что включение песни в топ-40 подает дополнительные сигналы о ее качестве, например указывает на то, что эксперты и другие слушатели уже познакомились с ней и выразили ей свое одобрение.

Даже на заре американского музыкального бизнеса в искусной маркетинговой кампании, призванной сделать песню хитом, запоминающаяся мелодия имела второстепенное значение. «Издатели с улицы Жестяных Сковородок быстро поняли, что независимо от того, насколько оригинальной, легко запоминающейся и своевременной оказывается песня, ее успех зависит от системы дистрибуции», – писал историк музыки Дэвид Суисман в книге «Продажа звуков: коммерческая революция в американской музыке» (*Selling Sounds: The Commercial Revolution in American Music*) [31]. В Нью-Йорке конца XIX столетия композиторы и издатели, группировавшиеся вблизи той части Юнион-сквер, которая получила название улица Жестяных Сковородок (*Tin Pan Alley*)^[11], разработали собственный процесс популяризации новой музыки. Они раздавали ноты песен местным музыкантам, которые исполняли каждую мелодию в разных районах города, от Нижнего Ист-Сайда до Верхнего Вест-Сайда, и сообщали, какие песни имели успех. Американские стандарты, возникшие в тот период, – такие как *The Band Played On*, *Take Me Out to the Ball Game* и *God Bless America*, – были продуктами тщательного тестирования и продуманной дистрибуции, которые одинаково хорошо работали как с музыкой, так и с кожаной обувью.

Популяризаторы музыки с улицы Жестяных Сковородок уступили дорогу радио, а сейчас радио уступает новым формам дистрибуции – более открытым, равноправным и непредсказуемым. Сегодняшним хитам нужно пробиться сквозь поток телевизионных рекламных роликов, постов в Facebook и онлайн-видео. Считается, что плейлист Spotify, составленный соучредителем Napster Шоном Паркером, способствовал выпуску сингла *Royals* певицы Лорд – неожиданного хита 2013 г. [32]. Двумя годами ранее канадская исполнительница Карли Рэй Джепсен выпустила бодрую песенку *Call Me Maybe*, которая заняла 97-е место в *Canadian Hot 100*. К концу года она еще не была в верхней двадцатке. Но

другой канадский певец Джастин Бибер услышал песню по радио и затем похвалил ее в Twitter. В начале 2012 г. Бибер снялся на видео для YouTube вместе со своими друзьями. На нем вся компания была с накладными усами, включая и танцевавшую поп-звезду Селену Гомес. Это видео, получившее более 70 млн просмотров, помогло песне Call Me Maybe (которая сама получила на YouTube более 800 млн просмотров) стать одной из самых популярных песен десятилетия.

Музыка – и в каком-то смысле вся культура – зависит от таких моментов, а сейчас они могут представиться где угодно. Традиционное радио по-прежнему располагает большими возможностями для дистрибуции – ведь именно благодаря ему Бибер услышал Call Me Maybe, – но оно больше не обладает монополией воздействия на аудиторию. Каждый аккаунт в социальных медиа, каждый блогер, каждый сайт и каждое беспорядочно распространяемое видео становятся своего рода радиостанцией.

Хотелось бы верить, что на рынке продуктов культуры, таких как музыка, качество – это всё, и каждый первый хит в чарте – само совершенство. К тому же, по-видимому, трудно доказать обратное. Как вы объясните, чем песня, о которой никто не слышал, «лучше» самой популярной песни в стране? Для сравнения вам потребуется нечто фантастическое: параллельный мир, в котором тысячи людей, свободных от влияния маркетинга, слышали те же самые песни и пришли к другим выводам.

Но фактически такой параллельный мир уже существует, и фирмы звукозаписи постоянно у него консультируются. Это мир HitPredictor и SoundOut – компаний онлайн-тестирования, которые просят тысячи людей оценить привлекательность новых песен прежде, чем о них составит свое мнение массовая аудитория.

Как говорит само название, HitPredictor (принадлежащий iHeart, крупнейшему владельцу FM- и AM-радиостанций в США) «предсказывает», какие песни станут хитами, трижды проигрывая для онлайн-аудитории запоминающуюся музыкальную фразу из песни, не сообщая ей каких-то особых подробностей о новинке. Цель состоит в том, чтобы оценить чистую «привлекательность» песни в вакууме. Аудитория дает песне оценки: она может получить 100 баллов, но любое число выше 65 считается подходящим для будущего хита. Это пороговое значение: песня, оценка которой превышает этот уровень, имеет все шансы стать одной из самых популярных в стране.

Ниже приводятся рейтинги HitPredictor для нескольких исключительно

популярных песен, вошедших в первую пятерку Billboard Hot 100 осенью 2015 г.:

Hotline Bling, Дрейк: 70,25
The Hills, The Weeknd: 71,39
Stitches, Шон Мендес: 71,55
Sorry, Джастин Бибер: 77,14
What Do You Mean? Джастин Бибер: 79,12
Hello, Адель: 105,00

Задумайтесь на секунду над этими показателями. Вы не заметили ничего странного? Теоретически песня может получить 100 баллов, но большинство этих хитов – а они все были хитами – получили лишь на несколько баллов больше порогового уровня. Ни один не получил 80 баллов или больше, за исключением Hello. Отложим решение этой загадки на несколько абзацев, потому что есть нечто обманчиво значительное в истории с хитами, получившими оценки «всего» около 70.

SoundOut – это компания из Великобритании, которая ежемесячно тестирует похожим образом около 10 000 треков. Каждая новая песня направляется более чем сотне случайным образом выбранных слушателей, которые выставляют ей свои оценки минимум через 90 секунд. На SoundOut магическим числом стало 80, и все песни, получившие оценку выше этого порогового значения, – около 5% от общего числа тестируемых треков, – считаются достаточно привлекающими внимание, чтобы стать хитами. Наиболее успешным в истории SoundOut был альбом «21» певицы Адель, который содержал три мировых хита и получил в 2012 г. премию «Грэмми» в номинации «Альбом года». «Каждая песня из альбома “21” получила оценку выше 80, – рассказывал мне в конце 2015 г. основатель и исполнительный директор SoundOut Дэвид Куртье-Даттон. – Мы никогда не видели ничего подобного ни до, ни после этого».

Создатели и HitPredictor, и SoundOut полагают, что действительно существует такая вещь, как качество или притягательность. Мелодии, не способные получить магическое число баллов, терпят неудачу и в реальном мире.

Но давайте вернемся к лучшим хитам конца 2015 г.: песни, набравшие немногим более 70 баллов, превзошли затем десятки, если не сотни песен, получивших 80–90 баллов. Притягательность, превышающая пороговый уровень, не делает песню настоящим хитом. Хитом ее делает то, как часто песню слышит аудитория.

«На каждую великую песню, которая возглавляет чарты и месяцами звучит в эфире, приходится сотни других таких же хороших песен (а может быть, и лучше), которые также смогли бы стать безусловными хитами, если бы их исполнял подходящий певец и они получили бы достаточную маркетинговую поддержку, – говорит Куртье-Даттон из SoundOut. – Абсолютно справедливо, что существуют тысячи песен, которые навсегда останутся в тени, поскольку без должной дистрибуции не привлекут внимание рынка, даже если их оценки у нас будут выше 80».

Что же мешает успеху тысяч достаточно привлекательных песен? Иногда им просто не хватает маркетинговой поддержки от фирмы звукозаписи, удачного вирусного видео или знаменитого исполнителя, такого как Джастин Бибер. Нередко диджеи попросту не хотят помочь исполнителю или песня не вписывается в их плейлист. Возможно, группа не подчиняется требованиям и ее музыку сложно продать. Возможно, все эти причины действуют одновременно. Но не вызывает сомнения, что каждый год сотни песен не становятся хитами, и дело вовсе не в том, что они не были «достаточно привлекающими внимание».

Здесь снова проявляется эффект Кайботта. Предположим, что есть две песни, и независимые опросы показывают, что они в равной степени привлекают внимание. Но затем одна песня становится хитом – она постоянно звучит в кофейнях, превозносится ведущими музыкальными сайтами, безумно нравится студентам и даже пародируется на YouTube – в то время как вторая песня игнорируется и в конце концов забывается, потому что по какой-то причине она никогда не переживала этого критически важного момента публичного признания. Существует слишком много «довольно удачных» мелодий, чтобы каждый достойный внимания хук становился подлинным хитом. Качество – по-видимому, необходимое, но не достаточное условие успеха.

Критики и публика, возможно, предпочитают думать, что рынок абсолютно меритократичен и что наиболее популярные продукты и идеи по определению самые лучшие. Но опыт работы HitPredictor и SoundOut показывает, что на каждый хит, который вы слышали, приходится сотни не в меньшей степени привлекающих внимание, но относительно малоизвестных мелодий, которых вы не слышали никогда. Если не брать в расчет гениальные сочинения, то, как часто аудитория слышит мелодию, зависит скорее от ее популярности, нежели от музыкальных достоинств.

В условиях дефицита медиа – наличия всего одного публичного музея или всего трех местных радиостанций – популярность в значительной мере

создается методом «сверху вниз». Хиты легче контролировать и легче предсказывать. Но сегодня в одном лишь Нью-Йорке насчитывается более 80 музеев. На сайтах с потоковой музыкой, таких как Pandora, Spotify и Apple Music, звучат тысячи государственных и частных радиостанций. Властью прессы обладает каждый владелец смартфона. В этом мире, где популярность создается методом «снизу вверх», где культурные авторитеты распределяются по миллионам каналов воздействия, хиты труднее предвидеть, а власть – труднее сохранить.

Рассмотрим наиболее официальную арену для соревнований в популярности – политические выборы. Выражение «политика как развлечение» часто встречается в прессе, но правильнее будет сказать «политика – это развлечение».

Каждая политическая кампания – это медийная кампания. Половину ее бюджета составляют расходы на рекламу [33]. Избранники народа тратят 70% своего времени на то, что любой здравомыслящий человек назвал бы телефонным маркетингом, – они напрямую уговаривают дать им денег или попросить для них денег у других людей, либо же налаживают связи с состоятельными персонами, что представляет собой более изящный способ достижения той же цели [34].

Даже управление государством стало своего рода шоу-бизнесом: треть персонала Белого дома, как утверждают политологи Мэтью Баум и Сэмюэл Кернелл, занимается связями с общественностью, то есть рекламирует президента и его политику [35]. Белый дом – это своего рода студия, а президент – ее звезда.

Но звездность президентской власти в последние десятилетия уменьшилась на фоне растущего влияния других каналов воздействия.

Для президента лучший способ формирования общественного мнения состоит в том, чтобы напрямую обращаться к избирателям [36]. В прошлом привлечь внимание общественности было куда проще. В 1960–1970-х гг. CBS, NBC и ABC обслуживали 90% телевизионной аудитории. Это было время расцвета политического проповедничества: в одном только 1970 г. президент Ричард Никсон девять раз обращался к нации в прайм-тайм [37]. В среднем речи Никсона и его преемника Джеральда Форда видели приблизительно в половине всех домохозяйств, в которых имелись телевизоры.

Однако по мере того, как число телеканалов росло, игнорировать американского президента становилось все проще. Рональд Рейган, отличавшийся легендарной телегеничностью, добивался в среднем охвата менее чем 40% домохозяйств, а у Билла Клинтона, несмотря на его

обаяние, этот показатель не превышал 30%. При этом среднее время, которое занимала речь президента в выпусках новостей, снизилось с 40 секунд в 1968 г. до менее семи секунд в 1990-х [38]. Появление кабельных каналов ознаменовало начало золотого века телевидения и конец золотого века президентских коммуникаций.

Власть президента сокращается, как и власть поддерживающей его политической партии. В последние полвека наилучшим индикатором будущего электорального успеха политического кандидата была так называемая невидимая первичная поддержка политиков, партийных лидеров и спонсоров. Согласно одной теории, утверждающей, что «партия решает все», именно элиты демократов и республиканцев, а не электорат, выбирают своих наиболее предпочтительных кандидатов и направляют через СМИ соответствующие сигналы послушным массам. Это во многом напоминает прежнюю схему формирования информационного потока в музыкальной индустрии: авторитетные фигуры (фирмы звукозаписи и диджеи) проталкивали наиболее предпочтительные для них продукты (песни) через немногочисленные мощные каналы воздействия (радиостанции), и потребители им обычно подчинялись (покупали альбомы).



Источник: Nielsen Media Research

Примечание. Рейтинг — это переменная, которую Nielsen Media Research определяет как процент домохозяйств, владеющих телевизорами, которые были включены в течение основного времени данной программы.

Но в ходе праймериз 2016 г. оказалось, что власть политической

рекламы практически сведена к нулю. Ведущие кандидаты республиканцев Джеб Буш и Марко Рубио, пользовавшиеся наибольшей поддержкой элит, потратили в начале 2016-го около \$140 млн на телевизионную рекламу, но вскоре выбыли из борьбы [39]. Кандидат республиканцев Дональд Трамп, пользовавшийся наименьшей поддержкой элит, потратил на рекламу около \$20 млн. Но он тем не менее одержал убедительную победу в борьбе за влияние на электорат, потому что его скандальные заявления и сама его невероятная кандидатура давали обильную пищу социальным сетям и издателям, отчаянно боровшимся за привлечение внимания аудитории. Летом 2016 г. Трамп заработал \$3 млрд в «бесплатных медиа» – больше, чем все его соперники, вместе взятые [40]. С ростом числа альтернативных медиа партийные элиты стали утрачивать свою способность контролировать поступление политической информации к избирателям, и невиданная ранее фигура целеустремленной знаменитости, авторитарного демагога и скандального противника иммиграции нарушила заведенный порядок республиканских праймериз^[12]. Решала не партия. Ее власть, подобно власти политических медиа, серьезно ослабла.

В политике, как и в любой сфере деятельности, есть продукт, маркетинговая стратегия и возможность покупки – политик, кампания и голосование. Исследования показывают, что в политике, как и в бизнесе, реклама оказывается наиболее действенной, когда потребители плохо информированы. Например, политическая реклама наиболее эффективна, когда избиратели мало что знают о политике в целом или о программах кандидатов (это одна из причин, по которым влияние денег оказывается сильнее на местных выборах, за которыми избиратели следят не так внимательно).

Подобным образом, как утверждают Итамар Симонсон, профессор маркетинга Стэнфордского университета, и Эммануил Розен, бывший директор по разработке ПО, бренды корпораций оказываются наиболее сильными на рынках, где потребители не владеют всей информацией. Это может быть связано с тем, что продукт относительно сложен технически (например, большинство потребителей не знают, какая зубная паста лучше всего сохранит их зубы), или с тем, что продукт изысканный (например, исследования показывают, что потребители считают хорошим то вино, которое стоит дорого).

Но подобно тому, как кабельное телевидение и интернет ослабили власть политических элит, заставив усомниться в том, что партия решает все, так и потоки информации в интернете ослабляют власть брендов некоторых потребительских товаров. Рассмотрим рынок телевизоров с

плоским экраном: для потребителей важны лишь некоторые их характеристики, например размер по диагонали и разрешающая способность. Но теперь каждый может выяснить эти характеристики онлайн, поэтому кому нужно знать название фирмы-производителя, указанное в нижней части экрана? Неудивительно, что бизнес, связанный с продажей телевизоров с плоским экраном, стал малопривлекательным: цена этих устройств за период с 1994 по 2014 г. упала на 95%. Все это время подразделение Sony по производству телевизоров заканчивало каждый год с убытками.

Когда потребители не знают истинной ценности товаров, которые они хотят купить, в своих поисках они полагаются на корпоративную символику [41]. Но когда они понимают ценность продукта самого по себе, они игнорируют рекламу и бренды. Вот почему Симонсон и Розен назвали свою теорию «теорией абсолютной ценности». Они утверждают, что интернет станет технологией, убивающей бренды, поскольку он наводняет мир информацией и заглушает рекламные сигналы [42].

В 1890-х гг. всего один музей мог задавать каноны в искусстве. В 1950-х гг. несколько телеканалов были способны показать выступление американского президента каждой семье.

Но теперь все изменилось. Кабельное телевидение заглушило голос с самой высокой трибуны. Социальные медиа подрывают власть партий. Интернет делает бесполезным корпоративный брендинг. На самых разных рынках – музыки, фильмов, произведений искусства и политики – предсказать популярность продукта становится все труднее, так как вещательная власть радио и телевидения демократизируется, а число каналов воздействия растет. Сегодня существует много платформ, которые никто – ни президент, ни Республиканская партия, ни Coca-Cola – не может целиком подчинить своему влиянию. Число «контрольных ворот», которые нужно охранять, стало слишком большим.

Власть воздействия на аудиторию проявляется везде – от изобразительного искусства и музыки до политики и брендинга, – но понять ее происхождение непросто. Как осведомленность трансформируется в удовольствие, то есть «Я сравниваю это с чем-то другим» превращается просто в «Мне это нравится»?

В своем трактате 1790 г. «Критика способности суждения» Иммануил Кант предположил, что удовольствие может возникнуть из «свободной игры» разума [43]. Когда индивид обнаруживает привлекательную идею или историю, это инициирует диалог между воображением и пониманием, причем одно стимулирует другое. В соответствии с концепцией свободной игры искусство, музыка и идеи предлагают человеку своего рода когнитивный раздражитель: они манят обещанием вознаграждения, но никогда не дают полного удовлетворения от *его получения*.

Концепция свободной игры очень привлекательна – ведь так приятно думать, что наши мысли и чувства сливаются в общем танце. И возможно, это больше чем философско-поэтическая метафора.

Через два века после того, как был опубликован трактат Канта, психологи выдвинули концепцию «метапознания» [44]. Они

предположили, что есть еще один, более высокий уровень мышления. Другими словами, люди думают о своих мыслях и испытывают чувства к своим чувствам.

Вы когда-нибудь слышали фразу: «Мне больно думать об этом»? По сути, это метафора, но в ней есть зерно истины. В какой-то мере мы можем почувствовать наши мысли. Какие-то из них ощущаются как легкие: например, когда мы слушаем простую повторяющуюся мелодию, или придумываем рифму к слову «поздравляю», или встречаем красноречивый аргумент в поддержку нашей собственной политической позиции. Но иногда размышление воспринимается как работа: например, когда мы придумываем слова, которые рифмуются со словом «Буффало», слушаем авангардную электронную музыку без четкого тактового размера или обдумываем сложные аргументы в поддержку политической позиции, которую считаем глубоко ошибочной.

В психологии есть термин для обозначения мышления, которое не требует больших усилий. Его нетрудно запомнить – это «легкость». Легкие для понимания идеи и продукты осознаются быстрее и вызывают у нас более позитивное чувство не только к идеям и продуктам, с которыми мы имеем дело, но и к самим себе.

Большинство людей обычно предпочитают идеи, с которыми они согласны, изображения, которые легко распознать, истории, которые легко рассказывать, и головоломки, которые легко решить ^[13].

Один из важнейших источников «легкости» – это знакомство с объектом. Знакомую идею легче переработать и поместить в когнитивную карту. Когда люди видят картину, которая напоминает им знаменитое (как их учили) произведение, они испытывают возбуждение от узнавания и приписывают его воздействию самой картины. Когда они читают политическую статью, отражающую их убеждения, она хорошо вписывается в их представления о том, что движет миром. Таким образом, знакомство, «легкость» и факт неразрывно связаны друг с другом. Утверждения «Звучит знакомо», «Эта идея кажется правильной» и «Это хорошая и правильная идея» легко перетекают одно в другое.

Но не всегда процесс мышления протекает так просто. Чтобы усвоить некоторые идеи, образы и символы, требуются большие усилия. Для обозначения такого мышления используется термин «трудность». Подобно тому как «легкость» ассоциируется с хорошими идеями, «трудность» воспринимается как признак чего-то ошибочного. Чтобы лучше понять этот эффект, полезно выполнить следующее задание, состоящее из четырех этапов.

1. Вспомните последнюю кинокартину, пьесу или телепередачу, которую вы видели. Шепотом произнесите ее название.

2. Подумайте, как вы могли бы оценить ее по десятибалльной шкале от 1 (ужасная) до 10 (превосходная).

3. Теперь подумайте о семи конкретных вещах, которые вам в ней понравились. Считайте их на пальцах и не останавливайтесь, пока не дойдете до семи.

4. Дайте ей итоговую оценку.

При выполнении этого задания часто происходит любопытная вещь: между этапами 2 и 4 оценка уменьшается.

Почему же мнение об увиденном ухудшается, когда вы стараетесь найти причины, по которым оно вам понравилось? Сначала на ум приходят самые очевидные, но потом вам надо все больше задумываться, и это довольно утомительно. Люди ощущают «трудность» и иногда ошибочно связывают неприятное чувство с самим объектом размышлений.

Здесь наглядно появляется эффект «меньше значит больше» или «меньше значит лучше». Он означает, что сокращение размышлений усиливает симпатию [45]. Один шуточный эксперимент показал, что мнение британских студентов о бывшем премьер-министре Тони Блэре ухудшалось, когда они начинали перечислять его хорошие качества. Мужья и жены оценивают друг друга выше, когда их просят рассматривать меньшее число характеристик. Когда думать о чем-то становится трудно, люди переносят испытываемый ими дискомфорт на объект размышлений [46].

Почти каждый тип используемых людьми медиа, каждая совершаемая ими покупка, каждый проект, с которым они сталкиваются, укладывается в континуум между «легкостью» и «трудностью» – легкостью размышлений и трудностью размышлений. Жизнь большинства людей спокойна и размеренна. Они слушают музыку, похожую на ту, что уже слышали. Они ждут фильмов с узнаваемыми персонажами, актерами и сюжетами. Они игнорируют политические идеи оппозиционных партий, особенно если эти идеи кажутся чересчур сложными. Как мы увидим в следующей главе, это очень досадно, потому что наибольшую радость часто приносит обнаружение «легкости» там, где вы не ожидаете ее встретить.

Привлекательность «легкости» очевидна. Но справедливо и другое: людям требуется немного чего-то противоположного. Они хотят сталкиваться с трудностями, быть шокированными, возмущенными,

вынужденными думать – хотя и совсем чуть-чуть. Они наслаждаются тем, что Кант назвал свободной игрой – не только монологом «легкости», но и диалогом между «я получаю это», с одной стороны, и «я не получаю этого» и «я хочу знать больше» – с другой. Люди сложные существа: они любопытны и консервативны, они жаждут нового и тянутся к привычному. Близкое знакомство – это не конец. Это только начало.

Следующий вопрос, возможно, самый важный для каждого творца и новатора в нашем мире: как создавать что-то новое, если большинству людей нравится привычное? Возможно ли *удивить* хорошо известным?

2. Правило МАУА

Моменты озарения – на телевидении, в технологии и дизайне

В 1919 г., задолго до того, как Раймонд Лоуи стал одним из величайших хитмейкеров XX в., он оказался на борту парохода «Франция» в индивидуально подогнанной армейской форме и с 40 долларами в кармане [47]. Его родители умерли во время пандемии гриппа. Первая мировая война закончилась. В свои двадцать пять Лоуи собирался начать жизнь заново в Нью-Йорке – он подумывал стать инженером-электриком.

Во время плавания через Атлантику одно неожиданное знакомство изменило его планы. Несколько пассажиров решили выставить на аукцион кое-какие свои вещицы, чтобы заработать немного денег. Не имея ничего ценного, Лоуи предложил выполненный перьевой ручкой рисунок пассажирки, прогуливавшейся по палубе. Рисунок купил за 150 франков британский консул в Нью-Йорке, который дал молодому Лоуи адрес мистера Конде Наста, известного издателя журналов. Чем больше Лоуи думал о предстоящей встрече, тем более заманчивой казалась ему идея зарабатывать на жизнь художественным творчеством [48].

Когда Лоуи добрался до Манхэттена, старший брат Максимилиан отвез его на Бродвей, 120, где находится одно из самых грандиозных зданий Нью-Йорка начала 1900-х гг., Эквитебл-билдинг. Этот небоскреб в стиле неоклассицизма представляет собой две башни на общем фундаменте, напоминающие гигантский камертон. Лоуи поднялся на лифте на 40-й этаж, откуда со смотровой площадки впервые увидел панораму Нью-Йорка и изрезанную небоскребами линию горизонта.

Как инженер Лоуи был поражен тем, что предстало его взгляду. Нью-Йорк был полон новых *вещей*: небоскребов, трамваев, автомобилей и кораблей. До него даже доносились гудки паромов с Гудзона. Но взглядевшись в город пристальнее, он, как художник, впал в уныние. Нью-Йорк оказался малосимпатичным продуктом века машин – грязным, грубым и неуклюжим. На борту «Франции» он рисовал в своем воображении совсем другие формы – простые, стройные и даже изящные.

Однако вскоре реальный мир стал постепенно меняться под влиянием фантазий Лоуи. Спустя некоторое время он стал считаться отцом современного дизайна [49]. Он дал новый облик автобусу компании

Greyhound, спортивному автомобилю и трамваю; он придумал форму бутылки Coca-Cola и культовую упаковку сигарет Lucky Strike. Его фирма участвовала в создании таких прозаических предметов, как точилка для карандашей, и таких фантастических сооружений, как первая орбитальная станция НАСА. В 1950 г. журнал Cosmopolitan написал: «Лоуи, вероятно, повлиял на повседневную жизнь современных американцев больше, чем любой другой человек его времени» [50]. Сегодня трудно не встретить на улицах городов, в офисах или домах устройств, разработанных Apple. В 1950-х также было невозможно проехать по Америке и не наткнуться на что-то, разработанное Лоуи и его фирмой.

В то время, когда вкусы американцев постоянно менялись, Лоуи демонстрировал безошибочное понимание того, что нравится людям. Для объяснения своего успеха он придумал теорию, которую назвал аббревиатурой МАУА. Люди тяготеют к товарам, которые кажутся им максимально передовыми, но в то же время приемлемыми – Most Advanced Yet Acceptable.

Возможно, Лоуи был бы удивлен тем, что его теорию подтвердили многие исследования, проводившиеся в последние сто лет. С ее помощью объясняли успех навязчивых мелодий в поп-музыке, блокбастеров в кинотеатрах и даже некоторых мемов в цифровых медиа. Речь здесь идет не просто об ощущении чего-то знакомого. Это более глубокое чувство. В объекте должно быть нечто новое, бросающее вам вызов или удивляющее, что создает ощущение комфорта, осмысленности или близкого знакомства с объектом. Это называется эстетическим озарением.

Раймонд Лоуи прибыл на Манхэттен в ключевой момент столкновения экономики с искусством. Ремесленники и дизайнеры XIX в. старались придумать достаточно новых вещей, чтобы удовлетворить растущий потребительский спрос [51]. Но заводы с их электричеством, сборочными линиями и строгими технологическими процессами создавали в 1920-х гг. невиданное ранее предложение идентичных дешевых товаров. Это была эра массового производства, и «модель Т» Генри Форда стала ее символом. С 1914 по 1925 г. цвет этой машины был исключительно черным [52]. Компании еще не начали молиться богам стиля, дизайна и ассортимента. Капиталистов той эпохи скорее можно назвать монотеистами: их единственным истинным божеством была эффективность производства.

Но в 1920-х искусство вновь стало привлекать к себе внимание производителей, хотя и по коммерческим причинам. Стало ясно, что заводы выпускают больше товаров, чем потребители способны купить.

Американцы по-прежнему оставались *неофобами* – людьми, боящимися нового, – и противились изменениям. Капиталистам было нужно, чтобы покупатели стали *неофилами* – любителями нового – и ради обладания очередной новинкой были бы готовы выложить за нее весь свой месячный доход. Именно в то время американские промышленники усвоили, что для роста продаж недостаточно сделать товары просто практичными. Их надо было сделать красивыми – и даже «крутыми».

Такие бизнес-магнаты, как Альфред Слоан из General Motors, понимали, что, изменяя стиль и цвет машин каждый год, можно приучить потребителей постоянно стремиться к получению новых версий того же самого продукта. Эта идея – соединить науку об эффективности производства с наукой о маркетинге – привела к созданию концепции «запланированного устаревания» [53]. Она подразумевала целенаправленное изготовление товаров, которые оставались бы модными или функциональными только ограниченное время, чтобы поощрять потребителей к новым походам за покупками. Руководители компаний во всех отраслях экономики поняли, что можно активизировать товарооборот и повторные покупки, постоянно изменяя цвет, форму и стиль своей продукции. Технология делала возможным выпуск разных модификаций товара, а их разнообразие приводило к возникновению моды на определенные варианты – в этом непрерывном цикле новый дизайн, цвет и поведение внезапно возносились на пик популярности, а затем быстро становились анахронизмом.

Это был век новых вещей, век зарождения американской неофилии. Художники, голоса которых прежде заглушал шум сборочных линий, производивших идентичные товары, начали играть ведущую роль в новой экономике массового производства. Дизайнеры стали магами-заклинателями консьюмеристской американской мечты.

Сегодня для многих людей с нетерпением ждать очередного хита от Nike, Apple или Disney – так же естественно, как ждать прихода весны вслед за зимой. Но это стремление не заложено в нас природой. Тысячелетиями предки сегодняшних модников носили одинаковые одежды, и в каждом поколении сыновья, по-видимому, не имели ничего против хламид своих прапрадедов. Мода, как нам известно, не вписана в человеческую ДНК. Мода – изобретение времен массового производства и современного маркетинга. Людей нужно было приучить постоянно желать новых вещей, и Лоуи стал одним из первых великих проповедников неофилии в Америке. Пол Хеккерт, профессор промышленного дизайна и психологии, получил несколько лет тому назад грант на разработку теории

о том, почему люди любят то, что они любят, – то есть унифицированной модели эстетики. Теория Хеккерта рассматривает две противоположные тенденции [54]. С одной стороны, люди ищут хорошо знакомого, потому что оно дает им чувство безопасности. С другой стороны, людей будоражат трудные задачи, они горят желанием стать первооткрывателями. Наши предки вышли не только из Африки; они вышли также с Ближнего Востока и Балкан, из Азии и Северной Америки. Люди поднимались на Эверест и спускались на дно Марианской впадины. Острое любопытство сочетается в них с консервативностью. Эта борьба между стремлением к открытию нового и стремлением к сохранению привычного, как утверждает Хеккерт, влияет на нас «на каждом уровне» – не только в области художественных вкусов, но и в том, какие идеи и люди нам нравятся.

В ходе своих исследований Хеккерт и его команда просили респондентов оценить некоторые товары, такие как автомобили, телефоны и чайники, по их «типичности, новизне и эстетической предпочтительности» – то есть по тому, насколько они знакомы респондентам, необычны и привлекательны [55]. Исследователи установили, что сами по себе ни мера типичности, ни мера новизны заметно не влияли на предпочтения большинства людей; лишь при совместном рассмотрении они устойчиво предсказывали те варианты дизайна, которые люди находили привлекательными. «Когда мы начинали исследование, мы даже не знали о теории Раймонда Лоуи, – признался мне Хеккерт. – Лишь позднее кто-то рассказал нам, что выводы, к которым мы пришли, еще раньше были сделаны знаменитым промышленным дизайнером и получили название МАУА».

Раймонд Лоуи мечтал о движении вперед. Его детские тетради полны рисунков машин и поездов. Даже в окопах Первой мировой войны он пытался расцветить суровый военный быт. Как утверждает журнал Time, двадцатиоднолетний рядовой Лоуи «украсил стены блиндажа обоями в цветочек и драпировками». Когда форменные военные брюки показались ему недостаточно элегантными, он сшил себе новую пару, потому что, по его словам, он «получал удовольствие, когда шел в бой хорошо одетым».

Но в Соединенных Штатах дела у Лоуи пошли в гору не сразу [56]. В начале 1920-х он работал иллюстратором мод в журнальном издательстве Conde Nast и универсаме Wanamaker. Несколько лет Лоуи трудился без усталости и жил в одиночестве. «Никаких свиданий, никаких развлечений», – писал он позднее. Он по многу часов делал наброски в своей квартире-студии на 57-й улице, нередко работая до рассвета, когда знакомый цокот

копыт лошадей молочника напоминал ему о необходимости отложить карандаши в сторону.

Лоуи посвятил себя рисованию, но он чувствовал, что его все больше тянет к инженерной деятельности – чтобы привести в порядок неряшливый город, который он увидел перед собой в первый день пребывания в Нью-Йорке. Он сосредоточил внимание на отвратительном дизайне товаров массового производства – угловатых автомобилях и унылых холодильниках. «Зачем производить уродство в таких масштабах, – писал он, – и заваливать мир всем этим мусором?»

Наконец в 1929 г. он получил первый заказ на дизайн от Зигмунда Гестетнера, британского производителя простейших копировальных машин, называвшихся мимеографами. Гестетнер поинтересовался, нет ли у Лоуи идей, как облагородить внешний вид этих устройств. Разумеется, идей у Лоуи было в избытке. Изначальный вид мимеографа вызывал у него нескрываемое отвращение:

Распакованный и поставленный передо мной, он выглядел неудачнейшим творением человеческого разума. Он был грязно-черным, с толстым основанием, поднятым слишком высоко на четырех длинных и тонких ножках, которые в панике разбежались в стороны по мере приближения к земле... То, что состояло из 1400 деталей, пружин, рычагов, шестеренок, колпачков, шурупов, гаек и болтов, было покрыто таинственным синеватым ворсом, который выглядел подобно плесени на залежавшемся сыре горгонзола.

Имея в своем распоряжении всего три дня, Лоуи немедленно принялся за работу. Он перепроектировал рукоятку и поддон, убрал четыре тонкие ножки и накрыл устройство съемным кожухом. Лоуи никогда не пользовался этим копировальным устройством до того, как ему поручили исправить совершенные в течение десятилетий инженерные ошибки за 72 часа. Но когда Гестетнер увидел глиняную модель, он немедленно отправил ее в штаб-квартиру своей компании в Великобритании. Руководство не просто одобрило дизайн Лоуи; его держали в штате на протяжении всей дальнейшей карьеры.

Подход Лоуи хорошо вписывался в зарождающуюся философию «промышленного дизайна», который преследовал двуединую цель: сделать массовое производство более эффективным, а товары более привлекательными. Великий промышленный дизайнер выполнял роли инженера-консультанта и специалиста по психологии потребителей –

одинаково хорошо разбираясь в процедурах конвейерной сборки и в привычках покупателей. Но с концепцией промышленного дизайна требовалось познакомить производственные компании. В 1930-х гг. Лоуи много разъезжал между Толедо, Кливлендом и Чикаго, предлагая небольшим предприятиям Среднего Запада познакомиться с его набросками. В ходе таких поездок Лоуи продемонстрировал свои идеи десяткам производителей, большинство из которых их отвергли. В то время он утверждал, что успех – это «25% вдохновения и 75% путешествий» [57].

Лоуи получил свой первый шанс при перепроектировании мимеографа, но по-настоящему удача улыбнулась ему во время работы с производителями холодильников. В 1934 г. Sears, Roebuck and Co. попросила его перепроектировать холодильник Coldspot. Лоуи получил \$2500 и потратил в три раза больше этой суммы на то, чтобы переместить электродвигатель и впервые установить нержавеющие алюминиевые полки. Новый дизайн стал сенсацией: за два года объем продаж в компании вырос почти в четыре раза, с 60 000 до 275 000 холодильников в год.

Следующий прорыв Лоуи осуществил в паровозостроении. Президент правления Пенсильванской железной дороги обратился к молодому дизайнеру с предложением: если тот сможет найти для пассажиров удобный способ избавляться от мусора на главном железнодорожном терминале Нью-Йорка, Пенсильванском вокзале, то получит возможность проектировать поезда. Лоуи с энтузиазмом взялся за дело. Молодой человек, который на фронте заботился об украшении блиндажа обоями, был вполне готов к тому, чтобы придать урнам для мусора на вокзале более привлекательный вид. Он провел три дня, полностью погрузившись в атмосферу Пенсильванского вокзала, изучая способы, которыми избавлялись от мусора пассажиры и железнодорожники. Пенсильванская железная дорога с восторгом приняла его предложения и в качестве награды предоставила ему возможность перепроектировать самый популярный локомотив компании. Он предложил отказаться от тысяч заклепок и воспользоваться технологией сварки, сделав аэродинамический обвес локомотива гладким, монолитным и многоцветным. Этот дизайн стал теперь классическим – закругленная передняя часть и вытянутый корпус, форма пули, которой выстрелили в воду.

Он применил свой талант и в разработке логотипов. В начале 1940 г. Джордж Вашингтон Хилл, президент American Tobacco Co., побился об заклад на \$50 000, что Лоуи не сможет улучшить классическую красно-зеленую пачку сигарет Lucky Strike. Лоуи набросал альтернативный

вариант, в котором сохранил шрифт, красную мишень в центре и слоган It's Toasted. Затем он заменил зеленый фон белым и скопировал логотип на обратную сторону пачки, чтобы он всегда был на виду, удваивая воздействие бренда компании. В апреле того же года Лоуи пригласил Хилла в свой офис и показал ему новый дизайн пачки. Он получил выигрыш на месте, и белый дизайн Lucky Strike просуществовал до конца века. В следующие десятилетия фирма Лоуи разработала еще несколько знаменитых логотипов, в частности для Exxon, Shell и Почтовой службы США.

Успехи в сотрудничестве с Гестетнером, Sears, Пенсильванской железной дорогой и Lucky Strike позволили фирме Лоуи участвовать в самых разных проектах по разработке нового дизайна: для паромов, мебели, зубочисток, оберток, мостов, кофейных чашек, ресторанных меню и интерьеров магазинов. Лоуи очень любил изогнутые линии, но, как он часто говорил директорам компаний, наилучшая кривая – это кривая продаж, которая быстро идет вверх [58].

Больше всего запомнились современникам Лоуи автомобили с его дизайном. Еще в начале своей карьеры Лоуи запатентовал эскиз седана. Доминирующий стиль в автомобилестроении 1920-х гг. был прямолинейным и угловатым – дизайн дилижанса с мотором. Но Лоуи в своих ранних набросках предвосхитил будущее. Он использовал слегка скошенные линии, создавая что-то вроде курсивной версии строго вертикальной «модели Т». Даже стоящая на месте, утверждал Лоуи, машина должна демонстрировать «внутренне присущее ей стремление вперед» [59]. В 1950-х гг. сотрудничество с автопроизводителем Studebaker позволило Лоуи добиться одного из самых впечатляющих творческих успехов. Starliner Coupe – такое прозвище получил Loewy Coupe – это одно из самых заметных достижений в области автомобильного дизайна XX в. Кузов автомобиля, вытянутый в длину, заканчивался двумя широко открытыми глазами передних фар. Он выглядит точно таким, каким молодой Лоуи воображал себе автомобиль будущего, – устремленным вперед, даже когда стоит на месте.

В марте 1962 г. он наблюдал посадку самолета президента Джона Кеннеди в аэропорту, находящемся недалеко от его дома в Палм-Спрингс. В тот вечер он сказал своему другу, работавшему в аппарате Белого дома, что самолет президента выглядел «ужасно безвкусно». Намек был понят, и вскоре Лоуи пригласили в Белый дом. Он представил президенту несколько вариантов окраски самого известного самолета в Америке [60]. Кеннеди просмотрел эскизы и выбрал понравившийся ему вариант, но с

одной оговоркой. Президент попросил, чтобы в окраске фюзеляжа доминировал его любимый цвет – голубой. Лоуи учел его пожелание. Бело-голубая раскраска самолета № 1 американских ВВС, одобренная Джоном Кеннеди, до сих пор используется на всех президентских самолетах.

Как ведущий дизайнер Америки середины XX в., Лоуи вместе с сотрудниками своей фирмы оказывал влияние на все этапы насыщения американцев: он проектировал тракторы для компании International Harvester, которые обрабатывали поля на Великих равнинах; полки для продовольственных товаров в супермаркетах Lucky Stores; кухонную мебель для хранения продуктов; плиты Frigidaire для приготовления пищи и пылесосы Singer для уборки крошек, оставшихся после обеда. Лоуи легко преодолевал идеологические и географические барьеры, выполняя заказы компаний из СССР в разгар холодной войны.

В конце своей карьеры он не ограничивался работой в пределах земной атмосферы. НАСА попросило фирму Лоуи помочь в проектировании интерьера первой обитаемой космической станции Skylab. Команда Лоуи провела масштабные исследования и пришла к выводу, что астронавтам на орбите придется по душе то, что будет напоминать им обычную земную жизнь. Именно Лоуи настоял на проектировании бортового иллюминатора, через который астронавты могли бы смотреть на бледно-голубую родную планету. Таким образом, он завершил свою дизайнерскую карьеру так же, как и начал, – глядя вниз с огромной высоты и рисуя в воображении еще более прекрасные картины. Итоговый вклад Лоуи в дизайн можно смело назвать новым способом видения мира.

Студия Раймонда Лоуи была, подобно большинству современных фирм звукозаписи и голливудских кинокомпаний, фабрикой хитов своего времени. Фотографии середины 1950-х гг. показывают мир, блистающий полированным хромом. Лоуи хотел прикрыть острые, созданные человеком протуберанцы индустриальной эпохи мягкими тканями, созданными самой природой. Кузова автомобилей Studebaker, точилки для карандашей и тогдашние локомотивы несли на себе отпечаток того же каплеобразного стиля, в котором преобладали закругленные контуры и обводы.

Это делалось целенаправленно. Лоуи полагал, что яйцо – это прошедшее проверку временем высшее достижение природного дизайна и функциональности, структура с такой идеальной кривизной, что оболочка толщиной менее половины миллиметра способна выдерживать давление груза весом девять килограммов [61]. Зная эту путеводную звезду Лоуи, вы

уже не сможете смотреть на каплеобразные формы иначе, чем с позиций разработанных им принципов дизайна.

Многообразие успехов Лоуи порождает вопрос: как один человек, вернее, фирма одного человека смогла выработать философию для всего того, чего желали миллионы американцев, – от зубочисток до космических станций?

Сам Лоуи предлагал два ответа – один тактический и антропологический, а другой фундаментальный и психологический.

Персональный стиль Лоуи был прихотливым – все свои костюмы и автомобили он тщательно разрабатывал сам, – но его деловая философия отличалась практичностью. Он считал знание этнографии исходным пунктом разработки дизайна: во-первых, понять, как ведут себя люди; во-вторых, изготовить товары, которые соответствуют их привычкам.

Когда компания Armour & Co., выпускающая фасованные мясные полуфабрикаты, предложила Лоуи переделать упаковку для 800 наименований продуктов, он направил своих работников в шестимесячную командировку, во время которой они беседовали с сотнями домохозяек, выясняя их мнение о мясной продукции Armour. (Их заключение: упаковка выглядит слишком многоцветной.) Занимаясь дизайном локомотива для Пенсильванской железной дороги, Лоуи проехал на ее составах тысячи миль, разговаривая с пассажирами и членами поездных бригад, чтобы выявить малейшие недостатки паровоза. Хотя наиболее известное нововведение Лоуи – цветной аэродинамический обвес локомотива, во время своих поездок он обнаружил также важные недостатки исходного проекта, например отсутствие туалета для машинистов. Поэтому он позаботился и об установке туалета.

Лоуи превосходно разбирался в предпочтениях потребителей отчасти потому, что прилежно изучал их привычки. Он брал поведение людей за основу, а не разрабатывал товары, которые бы заставляли их менять свою жизнь.

Но Лоуи понимал, что его чувствительность к тому, что хорошо знакомо его потребителям, связана с более глубоким уровнем человеческой психологии. Его теория МАУА – максимально нового, но приемлемого для потребителей – указывала на наличие конфликта между желанием людей удивляться и желанием ощущать привычный комфорт. «На выбор потребителем своего стиля действуют два противоположных фактора: а) привлекательность нового и б) сопротивление непривычному, – писал он. – Когда сопротивление непривычному снижается до порогового значения и не возникает сопротивление желанию купить, это значит, что данный

дизайн достиг стадии МАУА: стал максимально новым, но приемлемым» [62].

Лоуи понимал, что внимание не бывает направлено только в одну сторону. Напротив, за него ведется постоянная борьба между противоположными силами неофилии и неофобии, любви к новому и предпочтения к старому; потребности людей удивляться и склонности к привычному. Хит – это новое вино в старой дубовой бочке или чужой человек, который почему-то воспринимается как друг, как знакомый сюрприз.

В предыдущей главе объяснялось, почему одна из основных движущих сил популярности – это власть воздействия. Воздействие порождает близкое знакомство с объектом, близкое знакомство порождает легкость восприятия, а легкость восприятия порождает симпатию.

Но есть такая вещь, как *избыточное* знакомство. Его можно наблюдать везде. Например, когда вы слышите навязчивую песню уже в десятый раз, смотрите фильм, где предсказуем каждый поворот сюжета, или присутствуете на выступлении человека, который беспрерывно повторяет одни и те же прописные истины. Исследования легкости восприятия показывают, что власть знакомства с объектом ослабевает, когда люди понимают, что модератор пытается воздействовать на них одним и тем же раздражителем снова и снова. Это одна из причин неэффективности многих рекламных объявлений: люди инстинктивно сопротивляются маркетинговым усилиям, чувствуя, что их пытаются чем-то соблазнить.

Напротив, самые запоминающиеся переживания и продукты содержат в небольшом количестве элемент удивления, непредсказуемости и трудности восприятия. Представьте, что вы входите в комнату, полную незнакомых людей. Вы оглядываетесь по сторонам в поисках человека, которого вы знаете, но не видите ни одного знакомого лица. А затем люди начинают покидать комнату, и в толпе вы внезапно замечаете ее – вашу лучшую подругу. Ощущение дискомфорта сменяется теплым чувством облегчения и узнавания. Внезапно возвращается легкость восприятия мира, и это момент восторга, когда вам хочется закричать «эврика!».

Поп-культура – это парад таких моментов, больших и малых. Структура кроссвордов такова, что сначала она приводит вас в замешательство, а затем позволяет увидеть связную картину слов – эврика. Превосходные рассказчики сначала создают у слушателей напряжение, а затем – чувство облегчения, когда все становится ясно, – эврика. В 2013 г. несколько исследователей просили респондентов оценить картины

художников-кубистов – Пабло Пикассо, Жоржа Брака и Фернана Леже [63]. Сначала исследователи фиксировали реакцию только на сами картины, и эта реакция оказалась не слишком позитивной. На затем ученые стали давать подсказки, помогающие понять смысл картин, или рассказывать короткие истории о художниках. После таких подсказок оценки аудитории резко выросли; внезапно абстрактная живопись превратилась из загадочного незнакомца в нового друга, готового протянуть свою руку. «Создание смысла как такового – вот что служит вознаграждением, – объясняла мне исследовательница Клаудиа Мат. – Произведение искусства не должно быть “простым”, чтобы стать привлекательным для аудитории». Люди любят трудные задачи, если считают, что могут их решить. Она называет тот момент, когда трудность восприятия уступает место легкости, эстетическим озарением.

Публика ценит моменты озарения настолько, что просто наслаждается их *ожиданием*, даже если эти моменты никогда не наступают. Кто-то может наслаждаться толстой книгой или телепередачей, которая не дает ответа на главный вопрос в течение нескольких часов, если их жанр сам по себе обещает разрешение ситуации. Когда закончился популярный мистический телесериал «Остаться в живых», многие его фанаты стали возмущаться тем, что авторы сериала не разрешили многих загадок. Это лишило преданных зрителей финального момента озарения, который, как они думали, был им обещан. Некоторые люди наверняка полагали, что они потеряли недели и даже месяцы жизни на ожидание ответов. Но их итоговое разочарование не смогло ретроспективно изменить те чувства, которые они испытывали, смотря сериал. «Остаться в живых» был хитом многие годы, потому что его аудитория наслаждалась ожиданием разгадки, хотя сценаристы только множили загадки, не давая ответов на них.

Видеоигры тоже часто бывают своего рода головоломками, интерактивная природа которых делает возможным чудесный миг узнавания или потрясение от достижения цели. Самая популярная видеоигра всех времен – это «Тетрис» [64]. Ее создателем стал двадцативосьмилетний советский ученый-компьютерщик Алексей Пажитнов, работавший в научно-исследовательском центре в Москве. Однажды после покупки игры пентамино ему в голову пришла мысль создать новую видеоигру. Шестого июня 1984 г. он выпустил первую версию, название которой было образовано из слов «тетра» (каждый игровой элемент состоял из четырех квадратов) и «теннис» – его любимого вида спорта. Игра постепенно распространилась по Москве, попала в Венгрию, едва не была украдена одним британским программистом и

затем стала бестселлером среди видеоигр всех времен – в мире было продано 400 млн ее копий. Игра – это танец ожидания и завершения. Многие романы и таинственные истории могут быть *подобны* укладке падающих элементов с помощью нажатий на клавиши, но сам «Тетрис» был и остается игрой.

Вторая по популярности игра в мире – это Minecraft [65], в которой игроки составляют фигуры и виртуальные миры из виртуальных кирпичиков [66]. Minecraft – своего рода культурный наследник конструктора Lego, который, в свою очередь, был «наследником игры в кубики», как написал журналист Клайв Томпсон. Но в то время, как Lego часто выпускается с подробными инструкциями, Minecraft предоставляет максимальную свободу действий. Самые популярные игры для смартфонов, достаточно простые, чтобы играть в них одним большим пальцем, часто бывают головоломками – например, 2048 и Candy Crush. Цель этих игр не в том, чтобы игроки рвали на себе волосы в отчаянии или, наоборот, сразу находили решение. Скорее разработчики стремятся создать то, что нейролог Джуди Уиллис называет «преодолимой трудностью» [67]. Это снова отсылает нас к модели МАУА.

Менее значительные моменты озарения – такие, которые заставляют вас просто улыбнуться, а не бегать нагишом по соседним улицам, – также возникают вокруг нас. Существует популярное онлайн-видео «Четыре аккорда» (4 Chords) [68], получившее более 30 млн просмотров, в котором музыкальная комедийная группа Axis of Awesome повторяет десятки песен, построенных на одних и тех же четырех аккордах – I–V–vi – IV^[14]. Эта последовательность образует стеновой хребет десятков классических мелодий, включая старые хиты (Let It Be группы The Beatles), популярную музыку для караоке (Don't Stop Believin' группы Journey), песни в стиле кантри (Take Me Home, Country Roads Джона Денвера), «стадионного» рока (With or Without You группы U 2), песни для анимационных музыкальных фильмов (Can You Feel the Love Tonight из мультфильма «Король Лев»), акустическую поп-музыку (I'm Yours Джейсона Мраза), регги (No Woman, No Cry Боба Марли) и современную танцевальную поп-музыку (Paparazzi Леди Гага). В 2012 г. испанские исследователи проанализировали 464 411 записей популярной музыки, выпущенных по всему миру с 1955 по 2010 г., и установили, что различие между новыми и старыми хитами заключалось не в более сложных сочетаниях аккордов [69]. Напротив, различие обеспечивали именно новые инструментовки, которые приносили свежее звучание в «обыкновенные гармонические прогрессии».

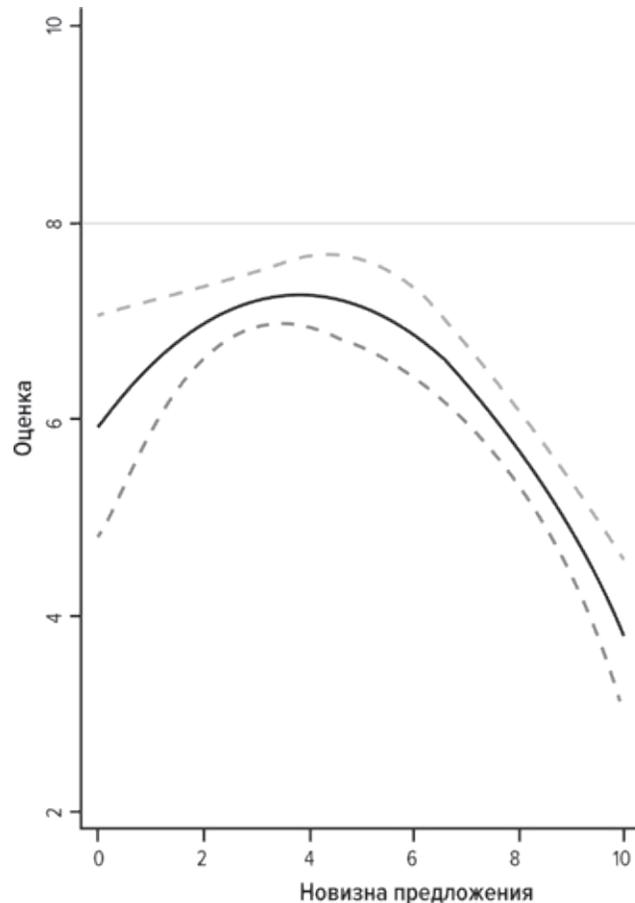
Некоторые музыкальные критики используют видео наподобие «Четырех аккордов», доказывая, что поп-музыка вторична по своей природе. Но, по-видимому, этот взгляд устарел. Во-первых, если назначение музыки состоит в том, чтобы волновать людей, а людей волнует то, что им знакомо, то творческие люди должны вдохновляться смесью оригинального и производного. Во-вторых, неверно утверждать, что все мелодии в гармонической прогрессии I–V–vi – IV звучат одинаково. Ведь Don't Stop Believin', No Woman, No Cry и Paparazzi, безусловно, звучат по-разному. Авторы этих песен не шли по стопам друг друга. Они больше похожи на умных картографов, каждый из которых наносит на одну и ту же большую карту новые маршруты к своему дому.

Эффект озарения наблюдается не только в искусстве и культуре. Он представляет собой также мощную силу и в научном мире.

Ученые и философы крайне склонны предпочитать идеи, которые уже пользуются широкой известностью. История науки – это долгая история о том, как хорошие идеи отвергались раз за разом до тех пор, пока с ними незнакомилось достаточное число ученых, после чего эти концепции становились научными законами. Физик-теоретик Макс Планк, один из создателей квантовой теории, сказал: «Новая научная истина торжествует не потому, что ее противники признают свою неправоту, просто ее оппоненты со временем вымирают, а подрастающее поколение знакомо с ней с самого начала».

В 2014 г. команда исследователей из Гарвардского и Северо-Восточного университетов решила выяснить, какие заявки – предельно типичные или необычайно новаторские – имеют больше шансов получить финансирование от престижных организаций, таких как Национальные институты здоровья? [70] Они подготовили около 150 заявок на исследования и оценили новизну каждого. Затем пригласили 142 ученых мирового уровня для оценки каждого проекта.

Самые новаторские проекты получили худшие оценки [71]. «Никто не любит новое, – объяснял мне один из авторов исследования Карим Лакхами. – Эксперты чересчур критически относятся к проектам в своих областях знаний», – добавил он. Слишком типичные предложения воспринимались чуть лучше, но также получали низкие оценки. Выше всего оценивались проекты, которые считались *умеренно новыми*. Существует понятие «оптимальная новизна» идей, пояснял Лакхами. Они должны быть необычными, но приемлемыми. График оптимальной новизны выглядит следующим образом:



Потребность в «оптимальной новизне» есть у всех, кто занимается созданием хитов. Кинопродюсеры, подобно ученым из Национальных институтов здоровья, должны оценивать сотни проектов в год, но могут принять лишь очень немногие из них. Чтобы привлечь внимание продюсеров, сценаристы часто представляют исходные идеи как оригинальное сочетание двух известных успешных проектов, используя так называемую «хай-концепт-рекламу». Например, «Это “Ромео и Джульетта” на тонущем корабле!» («Титаник») или «Это “История игрушек” с говорящими животными!» («Тайная жизнь домашних животных»). В Кремниевой долине, где роль продюсеров играют венчурные капиталисты, хай-концепт-реклама стала такой распространенной, что все чаще звучит как шутка. Компанию Airbnb, которая специализируется на аренде жилья, называли «eBay для жилых помещений». Службы такси Uber и Lyft называли «Airbnb для автомобилей». Когда Uber получила широкую известность, основатели новых стартапов стали презентовать их как «Uber для...» (вместо многоточия можно подставить что угодно).

Творческие люди часто в штыки воспринимают совет адаптировать свои идеи к требованиям рынка или нарядить их в знакомые всем одежды. Приятно думать, что гениальность идеи самоочевидна и не требует маркетинговых ухищрений. Но кем бы вы ни были, ученым, сценаристом или предпринимателем, различие между плохой рекламой для хорошей идеи и превосходной рекламой для посредственной идеи может оказаться различием между банкротством и успехом. Важно научиться оформлять новые идеи как модификации старых, смешивать легкость и трудность восприятия в правильных пропорциях – чтобы заставить вашу аудиторию разглядеть знакомое за удивительным.

В последние десятилетия самым ценным медийным брендом неизменно оказывалась ESPN. На протяжении нескольких лет эта спортивная вещательная сеть обеспечивала половину годовой прибыли Walt Disney Company – больше, чем все ее подразделение, занимающееся производством фильмов [72].

Основную часть барышей ESPN приносят хитроумная экономика спорта и современный телевизионный бизнес. «Традиционная» телеаудитория – с пультом дистанционного управления, блоком кабельного телевидения и программой телепередач – в последнее десятилетие заметно сократилась. В 2010–2015 гг. количество времени, которое молодые люди в возрасте 18–34 лет уделяли просмотру передач кабельного телевидения, снизилось примерно на 30% [73]. Чтобы усадить людей перед телевизором, по которому в прямом эфире показывается шоу (а значит, и реклама), руководители компании существенно увеличили число развлекательных передач, которые нужно смотреть *сразу*. В их число вошли прямые трансляции мюзиклов, различных шоу, игровых передач, концертов и, что самое важное, спортивных состязаний. Спортивные трансляции являются своего рода замковым камнем в арочной конструкции кабельного телевидения. Без них эта конструкция рухнет.

Каждый месяц ваша компания кабельного телевидения отсылает около половины суммы оплаченного вами счета непосредственно телевизионным сетям, передачи которых вы можете видеть в меню. Эти суммы могут составлять от нескольких центов до нескольких долларов [74]. ESPN получает шесть-семь долларов с месячной абонентской платы каждого телезрителя независимо от того, сколько времени члены семьи смотрят передачи ESPN. Этот доход эквивалентен доходу от десятков миллионов домохозяйств, покупающих в год шесть билетов в кинотеатр на тот же фильм – даже если в этих домохозяйствах не смотрят по телевизору ни

одного фильма.

Но успех ESPN в последнее десятилетие объяснялся не только разумной финансовой стратегией. Он был обусловлен умелой работой над осведомленностью публики.

В 2014 г. я встретился в нью-йоркской штаб-квартире ESPN на 66-й улице с директором компании по исследовательской работе Арти Балгрином [75]. Мы сидели в отделанном деревянными панелями конференц-зале, и Арти с помощью слайдов рассказывал мне о ежегодных презентациях, подготовкой которых он занимался в компании с 1998 г. Он остановился на том, что сам назвал «денежной диаграммой». Она показывала результаты опроса мужчин по поводу их любимых кабельных сетей.

«Мужчины называли нас своим любимым каналом четырнадцать лет подряд, – сказал он. – Другим сетям нужно создавать хиты. Нам это не требуется. Люди включают ESPN, даже не зная, что мы сейчас показываем».

Нынешний мировой лидер по показу спортивных передач не всегда занимал доминирующее положение в своей отрасли. На рубеже веков сеть переживала кризис. В конце 1990-х гг. ESPN стала сдавать позиции после десятилетия быстрого роста. «Когда мы росли, мы пытались быть всем для каждого, – признался вице-президент ESPN по сбыту и маркетингу Шон Бретчес, сидя рядом с Балгрином в конференц-зале на 66-й улице. – Мы показывали ловлю окуней, чирлидинг, сальсу, драматические истории и комедийные шоу, – рассказывал он. – Мы пытались продвигать все подряд вместо того, чтобы выбрать, на чем сосредоточиться».

Для проведения реформ ESPN пригласила нового руководителя. К всеобщему удивлению, им оказался Джон Скиппер, редактор музыкального журнала Spin, никогда не работавший раньше на телевидении. Прежде чем стать президентом ESPN в 2012 г., он 15 лет занимался выпуском тематических диснеевских журналов и книг, издавал основанный им ESPN The Magazine и руководил работой сайта ESPN.com. ESPN потеряла ощущение своего предназначения, заявил Скиппер руководителям компании на одном из первых собраний. Вместо того чтобы, подобно солидному стейкхаусу, успешно специализироваться на каком-то одном блюде, она стала сетью, где подается разнообразная посредственная еда и дешевые комплексные обеды.

Для начала Скиппер сосредоточил внимание на программе SportsCenter, посвященной обзору важнейших новостей за день. Он решил, что теперь она должна не обращаться к поклонникам самых разных видов спорта, от

сквоша до индийского крикета, а уделять больше времени наиболее популярным спортивным соревнованиям. Почему? Чтобы максимизировать вероятность того, что болельщик, включивший телевизор, увидит знакомую ему команду, игрока или дискуссию по актуальной проблеме – например, New England Patriots, Леброна Джеймса или обсуждение допинговых скандалов на Олимпийских играх. Скиппер решил, что SportsCenter станет своего рода стейкхаусом развлечений, по-новому подающим самые популярные соревнования, самых известных звезд и самые громкие скандалы – снова, снова и снова. В конце концов, как сказал Балгрин, «начали происходить впечатляющие изменения». SportsCenter стал тем, что было нужно каждому спортивному фанату: машиной по распространению новостей, предлагающей новый взгляд на знакомые истории. Рейтинги передачи выросли, и с тех пор ESPN стала любимой кабельной сетью американских мужчин.

В последние годы CNN стала использовать тот же подход, уделяя больше времени меньшему числу тем, в частности атакам террористов и исчезновению самолетов. Такие повторяющиеся сюжеты могут быстро надоесть, если смотреть их целый день. Но кому интересна CNN с утра до ночи? Типичный телезритель смотрит новости по кабельному телевидению пять минут в день. CNN делает ловкий ход – ее зрители могут рассчитывать на то, что обязательно увидят знакомую историю, когда бы ни включили телевизор.

Во время предвыборной кампании 2016 г. CNN сосредоточила внимание на Дональде Трампе, который, как утверждают, называл президента этой телекомпании Джеффа Цукера своим «личным букинг-агентом» [76]. Обозреватели вздыхали по поводу такой одержимости со стороны CNN, но стратегия себя окупила, по крайней мере в буквальном смысле. В 2015 г. CNN располагала наибольшей зрительской аудиторией за последние семь лет и демонстрировала самый быстрый рост объемов рекламы среди всех новостных кабельных сетей [77]. Журналисты язвили по поводу культа Трампа в этой кабельной сети, часто небезосновательно, но экономика телевидения и мораль – разные вещи. Взаимоотношения Трампа и Цукера принесли компании фантастическую прибыль.

ESPN и CNN узнали то, что составителям топ-40 для радиостанций было известно уже несколько десятилетий: большинство людей включают радио, чтобы услышать еще больше того, что они уже слышали. Радиослушатели не могут предвидеть, какой будет следующая песня. Но любой автомобилист или руководитель радиостанции скажет вам, что люди по большей части просто хотят услышать песни, которые уже знают.

Десятилетиями диджеи радиостанций, передающих поп-музыку, считали незнакомые песни нежелательными, потому что публика отвергала новую музыку. Слушатели хотели испытывать удивление – вот почему они включали радио, а не ставили CD, – но они хотели быть удивлены чем-то им знакомым.

Век телевидения старой школы с одним экраном и одной прямой трансляцией сменяется веком видео в социальных сетях с миллиардами экранов и триллионами персональных лент и каналов. С 2010 по 2015 г. среднее время просмотра передач SportsCenter аудиторией в возрасте 18–34 лет упало на 40% [78]. Сегодня для ESPN наиболее ценным экраном может стать дисплей смартфона. В среднем в течение недели ESPN отправляет более 700 млн сообщений на десятки миллионов мобильных телефонов [79]. Когда в спорте происходит что-то значительное, более 7 млн человек получают от ESPN уведомление об этом в свои карманы и сумочки; это в 10 раз больше обычной аудитории ESPN. Около 1,5 млн человек – примерно столько людей смотрит одно телешоу – подписались на новости об одной баскетбольной команде, Golden State Warriors. Когда команда, выступающая на Bay Arena, совершает что-то достойное публичного объявления, ESPN направляет сообщение об этом на экраны большего числа людей, чем все население Сан-Франциско и Окленда, вместе взятое.

Технология быстро обновляет способы доставки новостей, но не обязательно изменяет внутреннюю сущность того, чего люди хотят от них. Рассмотрим новостную экосистему, диаметрально противоположную системам ESPN и сетей кабельного телевидения: Reddit, новостной сайт, целиком созданный анонимными пользователями.

На Reddit каждая единица контента состоит из двух частей: заголовка и ссылки на статью. Пользователи могут продвигать ссылки с помощью «положительных отзывов» или выразить свое неудовлетворение с помощью «отрицательных отзывов». Несколько лет тому назад команда ученых-компьютерщиков из Стэнфордского университета выкладывала на сайт тысячи изображений с разными заголовками и контролировала реакцию сети, чтобы выяснить, предпочитает ли сообщество Reddit какой-то определенный тип заголовков [80]. Ученые хотели найти ответ на вопрос, актуальный во все времена: что делает заголовок привлекательным?

Во время работы в The Atlantic я разрабатывал, уточнял, отвергал и вновь возрождал свои теории о том, как создать идеальный заголовок. Когда я был моложе, то обычно говорил, что хороший заголовок должен быть «точным или привлекательным». Другими словами, он должен

представлять собой ясное утверждение («Одна диаграмма способна объяснить, почему США – лучшее место в мире для открытия своего бизнеса») или быть веселым и милым («Я не могу оторвать глаз от этого тигренка, играющего с клубком»).

Несколько лет тому назад в интернете появилось множество экзотических заголовков, основанных на приеме, получившем название «информационный пробел» [81]. Например, автор сообщает читателю часть информации, чтобы возбудить интерес, а затем, подобно плохому волшебнику, говорит: «Вы не поверите в то, что произойдет дальше». Такие заголовки завоевали мир (точнее, *мой* мир) на несколько месяцев, но затем вышли из моды по той же причине, по которой люди устают от любых маркетинговых трюков: когда вы распознаете уловку, вы стараетесь игнорировать раздражитель, понимая, что это на самом деле неинтересно, что вами манипулируют. Когда аудитория знает формулу воздействия, волшебный фокус перестает быть волшебным; он становится обычным фокусом. Однако после года использования метода «информационного пробела» The Atlantic продолжал добиваться успехов с помощью историй о разуме и теле – по сути, о психологии и физическом здоровье, – и мой личный девиз при создании заголовков изменился и стал звучать как «Любимая тема читателя – это сам читатель».

Тем временем ученые-компьютерщики из Стэнфорда постепенно наращивали эмпирическое мясо на голый скелет моих теорий написания заголовков. Они пришли к выводу, что самые успешные заголовки на Reddit обещали новые изображения или истории, но при этом «соответствовали языковым нормам сообщества, которому они были адресованы». Хороший заголовок, утверждали они, должен быть не чрезмерно знакомым, а скорее достаточно знакомым; приятный сюрприз необходимо сообщать языком, понятным целевой аудитории; заголовок должен обещать возможность узнать больше о широко известной теме – все тот же принцип МАУА [\[15\]](#).

Если телевизор – это предмет мебели, то мобильный девайс – это аксессуар: не просто хорошо знакомый, но сугубо индивидуальный и даже интимный. Мир одного экрана ориентируется на мейнстрим. Но теперь музыку, новости и многое другое люди получают из плоской коробочки, которая помещается в кармане. Этот мир миллиардов экранов, не ограниченный рамками линейного планирования, подстраивается под каждого человека. И хотя все мы жаждем знакомого, наши аппетиты могут быть разными.

Pandora – самое популярное цифровое радио в мире. У сервиса уже более 80 млн слушателей, а совокупный годовой объем трансляции музыки составляет 21 млрд часов [82]. Назовите группы, которые вам нравятся, и Pandora «создаст» радиостанцию, исполняющую мелодии в их стиле. Если, допустим, мне нравится The Beatles, Pandora включит музыку Kinks, Rolling Stones и новых групп с битловским звучанием. Пользователи могут сделать такую радиостанцию еще лучше, отмечая песни, которые им нравятся, или пропуская те, которые не пришлись им по вкусу.

Такие взаимодействия помогают аналитикам из Pandora лучше понимать вкусы слушателей. Используемый Pandora алгоритм не применяет какую-то одну жесткую формулу. Скорее он подобен оркестру из многих десятков формул, которым дирижирует одна метаформула. Близкое знакомство – один из важнейших инструментов в этой алгоритмической симфонии.

«Наиболее распространенная жалоба на Pandora заключается в том, что она слишком часто повторяет одни и те же группы и песни, – рассказывал Эрик Бишке, главный аналитик компании. – Предпочтения к знакомому гораздо более индивидуальны, чем я думал. Вы можете предложить одни и те же песни двум людям с одинаковыми музыкальными вкусами. При этом один из них будет считать, что радиостанция предлагает идеальный подбор знакомой музыки, а другой – что слишком много повторений».

Отсюда следуют два интересных вывода. Первый состоит в том, что неофобия или предпочтение к хорошо знакомому – это не универсальное качество, одинаково характерное для всего человечества. Скорее человечество можно представить в виде спектра, на одном полюсе которого находятся люди, любящие очень знакомые вещи, а на другом – люди, любящие сюрпризы. Например, на одном полюсе – фанаты The Beatles, которые хотят слушать только The Beatles, на другом – фанаты The Beatles, которые хотят слушать только новые песни в духе Джона Леннона; на одном полюсе – семьи, которые ездят в отпуск всегда в одно и то же место, на другом – семьи, которые никогда не повторяются. Самая многочисленная группа неофилов в экономике потребления – подростки. Как отмечал Лоуи, молодые люди «очень восприимчивы к передовому дизайну», потому что они меньше всего заинтересованы в сохранении статус-кво. «Мечта активного промышленного дизайнера – создавать дизайн для подростков... Они могут время от времени увлекаться глупыми безобидными новинками, но в целом их вкус остается принципиально верным».

Второй вывод из анализа работы Pandora заключается в том, что склонность к неофилии или неофобии часто зависит от вида контента. Одни люди могут быть музыкальными хипстерами (любящими переключаться с одной эзотерической группы на другую) и в то же время информационными однолюбам (читающими только один местный либеральный блог). Другие, напротив, могут отличаться консервативными музыкальными пристрастиями, но охотно читать политические статьи авторов, с которыми они не согласны. Как хорошо понял Лоуи, неофилия и неофобия – это не два изолированных состояния; скорее это два

конкурирующих состояниях, постоянно ведущие борьбу как в сознании каждого покупателя, так и в потребительской экономике в целом.

Недавно я посетил Spotify, крупную компанию, создавшую одноименный сервис для прослушивания музыки онлайн. Там я встретился с Мэттом Огле, главным разработчиком нового популярного продукта Discover Weekly, персонального списка из 30 песен, который получают каждый понедельник десятки миллионов пользователей.

Целых десять лет Огле помогал различным музыкальным компаниям создавать идеальные механизмы выработки рекомендаций. Его философия основана на идее, что большинство людей любят новые песни, но не любят их искать. Они хотят музыкальных открытий, не требующих от них серьезных усилий, и готовы выполнять лишь последовательность несложных операций. При разработке Discover Weekly «каждое наше решение принималось исходя из того, что приложение должно восприниматься как друг, который делится с вами своей музыкальной подборкой», – рассказывал Огле. Поэтому плейлист составлялся раз в неделю и включал только 30 песен.

Вот как работает Discover Weekly. Каждую неделю сотрудники Spotify анализируют миллионы списков песен от пользователей со всего мира, чтобы понять, какие песни обычно группируются. Предположим, что песня А, песня В и песня С часто появляются в списках вместе. Если я часто слушаю песни А и С, то Spotify решает, что мне, вероятно, понравится и песня В – даже если я никогда не слышал группу, которая ее исполняет. Такой способ предсказания вкусов с помощью алгоритма, который агрегирует предпочтения миллионов людей, называется «коллаборативной фильтрацией» – коллаборативной потому, что учитываются мнения многих пользователей, и фильтрацией потому, что с помощью этих мнений отбирается следующая вещь, которую вы хотите услышать. Концептуально это подобно алгоритмам, по которым работают секции родственных товаров у Amazon и других сайтов розничных продаж: если люди часто покупают конкретный стул вместе с конкретным столом, то покупателям этого стола программа предложит именно этот стул.

В конце нашей встречи мы с Огле поговорили о том, насколько консервативно большинство (хотя и не абсолютное) музыкальных фанатов. Им нравится то, что им нравится, и они не хотят, чтобы музыка заставляла их слишком напрягаться. «Как говорят психологи, если вы видели это раньше, значит, в прошлый раз оно вас не убило», – пошутил я.

Лицо Огле осветилось улыбкой. «У меня есть для вас одна история, – сказал он. – Как предполагалось вначале, исходная версия Discover Weekly

должна была включать только те песни, которые пользователи никогда не слышали прежде. Но на первом внутреннем тестировании на Spotify ошибка в алгоритме позволила звучать песням, которые пользователи уже знали. Все понимали, что это программный дефект, и мы устранили его, чтобы каждая песня была абсолютно новой».

Но после того, как его команда устранила дефект, произошло нечто неожиданное: интерес к нашему списку песен упал. «Оказалось, что наличие чего-то знакомого порождало доверие, особенно у тех, кто пользовался Discover Weekly впервые. Если мы составляем для вас новый плейлист и в нем нет ни одной вещи, которая вас зацепит или окажется знакомой, то он не привлечет слушателей».

Первоначальный дефект оказался, по сути, важным преимуществом. Discover Weekly становился еще более привлекательным, когда включал хотя бы одну знакомую слушателю группу или песню. «Я думаю, пользователи хотели доверять списку песен Discover Weekly, но они ждали подтверждения того, что сервис учитывает их мнение», – сказал Огле. Пользователи Spotify хотели новизны. Но они также хотели гарантий того, что она их не убьет.

В 1950-х гг. Раймонд Лоуи мог с полным основанием утверждать, что самый культовый автомобиль, самый широко распространенный локомотив и самый известный самолет середины века сошли с кончика его карандаша. Так что же он мог бы сказать сегодняшним дизайнерам о том, как создавать хиты? Правило МАУА позволяет сделать три важных вывода.

Первый: *публика не знает всего, но она знает больше, чем создатели новинок*. Наиболее успешные дизайнеры и предприниматели могут быть гениями. Но парадокс заключается в том, что они одновременно и умнее своего среднего потребителя, и глупее всех своих потребителей, вместе взятых, потому что они не знают, как их потребители живут, чем они занимаются каждый день, что тревожит или волнует их. Если осведомленность – ключ к формированию приязни, тогда то, что хорошо знакомо людям, – прочно усвоенные ими идеи, истории, способы поведения и привычки, – ключ к их сердцам. У Лоуи были собственные представления о красоте, излюбленные формы и цвета, но он знал, что создавать дизайн для незнакомых людей – это все равно что продвигаться на ощупь по темному туннелю к крошечному пятну света. Он всегда стремился понять людей, для которых творил.

Второе: *чтобы продать что-то хорошо знакомое, сделайте его*

удивительным. *Чтобы продать что-то удивительное, сделайте его знакомым*^[16]. На дальних границах радикального мышления художникам и предпринимателям со смелыми идеями крайне важно обращать внимание на хорошо известное и помнить предупреждение Макса Планка: даже самые блестящие научные идеи поначалу вызывают скептицизм, если они слишком далеки от традиционного мышления. Великие произведения искусства и великие продукты находят свою аудиторию там, где она их ждет.

Но тот факт, что люди тяготеют к легкости восприятия в искусстве и дизайне, не означает, что нужно стремиться к примитивности. Главная идея правила МАУА состоит в том, что люди в действительности предпочитают сложное – до тех пор, пока они не перестают в нем что-то понимать. Многие сегодняшние посетители музеев не просто разглядывают водяные лилии. Они наслаждаются причудливым абстрактным искусством, которое дает им ощущение, иногда внезапное, постижения смысла картины. Телезрители не просто смотрят повторы передач. Им нравятся телесериалы с сюжетными загадками, которые в конце концов разрешаются. Театралы любят классические спектакли, но самыми известными бродвейскими хитами становятся те, которые, подобно «Гамильтону» (Hamilton), рассказывают знакомую историю новым оригинальным способом. В конце концов власть легкости восприятия оказывается сильнее всего, когда она возникает из своей противоположности, когда непростой этап трудности понимания позволяет возникнуть моменту озарения.

Третье: *иногда люди не знают, чего они хотят, до тех пор, пока не полюбят это*. Лоуи и его коллеги постоянно толкали вперед вкусы американцев середины прошлого века, которые не знали, что они хотят чего-то нового. На последних страницах своих мемуаров Лоуи приводит старую шутку о том, как бойскаут и его вожатый обсуждают, что хорошего сделано за день [83]:

- Что хорошего ты сделал сегодня, Рей?
- Мы с Уолтером и Генри помогли старой леди перейти улицу, – отвечает мальчик.
- Отлично. Но почему вы делали это втроем?
- Потому что старая леди никак не хотела переходить на другую сторону.

Будь Лоуи бойскаутом, он был бы подобен своему тезке Рею: вел бы

себя настойчиво, играя по правилам. Он учил неактивных потребителей индустриальной эпохи быть неофилами высшего порядка. Он взрастил в них любовь к сюрпризам, которая уживалась с любовью к хорошо знакомому. Молодой человек, рассматривавший Нью-Йорк с высоты Эквитебл-билдинг на Бродвее, 120, видел другую сторону улицы и переводил на нее всю страну. Он не спрашивал на это разрешения.

3. Музыка звука

Власть повторения – в песнях и речах

Саван Котеча знает это число на память: 160. Именно столько писем с отказами он хранит в специальной папке в доме своих родителей в Остине, штат Техас. Письма получены в том числе и от самых известных фирм звукозаписи и музыкальных издателей в стране. Каждое пришло с одним и тем же заключением. Песни, которые написал Котеча, недостаточно хороши.

Сегодня известность Котечи подкрепляется большими числами. Например, 200 млн – это количество копий песен Котечи, проданных по всему миру [84]. Благодаря сотрудничеству с такими поп-звездами, как Ариана Гранде, Джастин Бибер, Ашер, Maroon 5, Керри Андервуд и One Direction, Котеча стал одним из самых популярных американских сочинителей поп-музыки и соавтором более десятка хитов, в том числе таких, как Can't Feel My Face в исполнении группы The Weekend и What Makes You Beautiful в исполнении One Direction.

Когда Котеча был ребенком, его отец работал в IBM и часто переезжал с семьей с места на место по всей стране. В Остине, где семья окончательно обосновалась, он спал на кушетке в гостиной – квартира была маленькой. Однажды он зашел в комнату сестры и увидел там музыкальную клавиатуру. Он присел, чтобы поиграть на ней. Внезапно что-то загорелось в нем. С того дня, говорит Котеча, он стал одержим сочинением и исполнением музыки. Он сам учился играть на фортепьяно, одновременно изучая теорию музыки. Он пел и в школьном хоре, и в бойбенде. Он проглатывал книги по истории популярной музыки и справочники о фирмах звукозаписи и музыкальных издательствах.

Пока Котеча мечтал о сочинении песен, которые бы заполнили эфир, его учебные дела шли неважно. Ему даже грозили большие неприятности из-за прогулов, но учитель хорового пения распознал в пареньке необыкновенный музыкальный талант. Когда мать Котечи звонила в школу, этот учитель часто подходил к телефону и выдумывал уважительную причину отсутствия ее сына. «Мои родители были очень недовольны, – рассказывал мне Котеча о своем раннем периоде увлечения музыкой, но тут же давал объяснение этому: – Они были типичными

индийскими родителями».

Он разослал сотни магнитофонных лент со своими записями и получил более сотни отрицательных ответов, которые намеренно сохранил как свидетельства своей непризнанности. Когда после окончания школы Котеча заявил о желании связать свое будущее с отраслью, которая неизменно не давала ничего, кроме презрительных отказов, его отец поставил ультиматум. «Он сказал, что мне дается два года на то, чтобы потерпеть окончательное фиаско, после чего я должен буду поступить в колледж», – вспоминал он со смехом.

Котеча активно пытался обратить на себя внимание на музыкальных фестивалях. Во время фестиваля South by Southwest, проводимого в Остине, он посещал DoubleTree и другие отели в центре города и раздавал всем проживавшим там агентам студии A&R свои демокассеты. Из DoubleTree его выставляли на улицу несколько раз, но Котеча научился маскировке. Когда администратор указывал ему на дверь, он через несколько минут появлялся в отеле в другой рубашке и с еще большим количеством кассет, чтобы затем вновь оказаться на улице.

Наконец в 1999 г. ему улыбнулась удача. Руководитель одной нью-йоркской студии, имевший хорошие связи в Стокгольме, дал Котече совет, изменивший всю его жизнь: «Поезжай в Швецию».

Будь поп-музыка глобальной технологией, Швеция стала бы ее Кремниевой долиной [85]. Швеция и шведские экспатриаты стали неистощимым мировым источником запоминающихся мелодий. Благодаря усилиям Макса Мартина, легендарного суперпродюсера десятков популярных синглов Backstreet Boys, Кэти Перри и Тейлор Свифт, эта маленькая скандинавская страна успешно продолжала поставлять миру музыкальные хиты и после громкого дебюта ABBA в 1970-х гг. [86]

Но почему именно Швеция? Здесь сыграли свою роль несколько политических и исторических факторов и магнетизирующий эффект таланта Мартина. Во-первых, шведское правительство активно занималось музыкальным образованием населения в то время, когда многие страны даже не задумывались об этом («Я бесконечно благодарен государственной политике музыкального образования», – сказал Мартин в 2001 г.) [87]. Во-вторых, в музыкальной культуре Швеции мажорным мелодиям уделяется больше внимания, чем стихотворным текстам, что позволяет успешно экспортировать ее песни в страны, где публика не владеет шведским языком [88].

В-третьих, после расцвета ABBA в 1970-х гг. Швеция создала национальную индустрию, занимающуюся сочинением, исполнением и

продажей поп-музыки, и эта индустрия привлекает лучшие таланты со всего мира [89]. Так получилось и с молодым одаренным американским индийцем из города Остина. Экономисты иногда называют этот магнетизирующий эффект «образованием агломерации», и он объясняет, почему сходные компании имеют тенденцию концентрироваться в одних и тех же городах^[17]. Исследователи из Упсальского университета, изучавшие шведскую музыкальную индустрию, пришли к выводу, что она развивается по модели, которую экономист Майкл Портер называет формированием «промышленных кластеров» [90]. Подобно тому как талантливые предприниматели направляются в Сан-Франциско, чтобы оказаться среди своих коллег из индустрии информационных технологий, сочинители песен также тяготеют к шведским центрам музыкальной индустрии.

«В Швеции я познакомился с RedOne, сочинителем песен для Леди Гага, и всей его командой, – вспоминает Котеча. – Здесь же благодаря другому знакомству я встретился с Саймоном Коуэллом и оказался вовлеченным в проведение конкурса The X-Factor, что помогло мне стать продюсером и сочинителем песен для One Direction. Позднее я встретился с Максом Мартином. И тогда все действительно завертелось».

Котеча восторженно отзывается о Мартине, который на протяжении десятилетий был ядром сообщества шведских сочинителей песен. В интервью, данном Hollywood Reporter, он сравнивал Мартина с Майклом Джорданом поп-музыки [91].

Это сравнение очаровало меня. Я прекрасно понимаю, что делает Майкла Джордана великим снайпером и защитником. Но меня интересовало, действительно ли автор этой аналогии способен придать немного строгости эфемерному искусству сочинения песен. Поэтому я спросил Котечу: «Если Майкл Джордан стал Майклом Джорданом благодаря способности бросать мяч точно в кольцо, то что делает Макса Мартина Майклом Джорданом в своей индустрии?»

Котеча мгновенно ответил: «Все очень просто. Он обладает особым талантом слышать запоминающиеся мелодии – возможно, самым выдающимся в истории поп-музыки. Он может сочинять потрясающие мелодии, он понимает, в чем недостатки мелодий других авторов, он гениальный песенный доктор, удивительный аранжировщик и доводчик».

«Чему научил тебя Макс Мартин?» – спросил я. «Тому, что великая поп-музыка очень и очень структурирована, – ответил Котеча. – Построение популярной песни требует почти математического расчета. Макс научил меня, что каждая часть должна быть связана с другими частями. Если куплет начинается с сильной доли, с сильной доли должен

начинаться и предпривев. Мелодии должны быстро цеплять и затем повторяться. Вот что делает их привязчивыми».

Что же это такое – привязчивость? Какое отношение она имеет к мелодии, которая придает неотразимое очарование хуку? Даже лучшие авторы песен иногда не могут объяснить анатомию великого хука. Подобно многим творческим людям, которых спрашивают об особой механике их креативности, они отвечают так, как ответили бы обычные люди на просьбу подробно объяснить, каким образом они дышат. Это умение настолько им внутренне присуще, что его механизмы неясны для них самих.

Чтобы понять основные составляющие привязчивости – разобраться, почему нам нравится то, что нам нравится в песне и речи, – стоит начать с самого начала.

Как же звук становится песней?

Весенним утром 2009 г. Уолтер Бойер, преподаватель музыки в пятом классе Этуотерской школы в Шорвуде, штат Висконсин, попросил восемнадцать своих учеников прослушать запись речи одной женщины. Пока они сидели и слушали, в воздухе звучал веселый голос.

Воспринимаемые вами звуки не только отличаются от тех, которые существуют в действительности, но иногда ведут себя так странно, что это кажется совершенно невозможным.

Для группы ничего не подозревавших пятиклассников это был лишенный смысла набор слов. Кое-кто скривился так, будто женщина говорила на древнегерманском. Но дети продолжали слушать. Затем некоторые слова стали повторяться:

...иногда ведут себя так странно... (...sometimes behave so strangely...)

И снова:

...иногда ведут себя так странно... (...sometimes behave so strangely...)

И снова:

...иногда ведут себя так странно... (...sometimes behave so strangely...)

Постепенно в классе стали происходить удивительные перемены.

Казалось, что благодаря повторению произносимые слова создавали ритм и даже мелодию. На лицах детей засветились улыбки.

«Теперь попробуйте сами», – предложил мистер Бойер, и внезапно, как будто по нотам, ученики в унисон запели песню.

«Sometimes behave so strangely, – пели они. – Иногда ведут себя так странно...» Многие хихикали, наблюдая неожиданное, как по волшебству, превращение обычных слов в музыку. Некоторые из них, сидя на стульях, даже пытались делать танцевальные движения.

Мистер Бойер выключил запись. «Вы слышали мелодию?» – спросил он класс.

«Да-а», – лениво ответили они, как это делают дети, вынужденные отвечать на очевидный вопрос.

«Но она действительно пела?»

«Не-е», – ответили они.

«Так как вы думаете, почему это произошло?»

Класс погрузился в молчание.

Через несколько недель Диана Дойч, психолог Калифорнийского университета в Сан-Диего, получила видео о поведении пятиклассников на этом уроке мистера Бойера. В тот вечер Дойч принимала гостей в своем доме в Ла-Холье. Она едва не вскрикнула, увидев, как голоса восемнадцати детей сливаются с женским голосом – ее голосом, – как будто речь превратилась в музыку просто за счет повторения нескольких слов.

Дойч занимается изучением музыкальных иллюзий. Ее самым известным открытием стал феномен, наблюдавшийся на уроке музыки мистера Бойера. Это «иллюзия превращения речи в песню» [92]. Если вы произнесете вслух любую фразу и будете повторять ее через определенные интервалы, слова могут звучать как музыка. Когда Дойч проигрывает фразу «иногда ведут себя так странно» своим подопытным, они неизменно начинают напевать мелодию так отчетливо, что в ней просматривается тональность, тактовый размер, синкопирование и ритм. Если вы знаете нотную грамоту, то вот как может быть записана эта музыкальная фраза [93]:



«Когда человек говорит, специальный центр в его мозге принимает решение о том, будет ли фраза проговариваться или напеваться, – рассказывала мне Дойч. – Повторение служит сигналом. Оно приказывает мозгу слушать музыку».

Повторение – это больше чем фокус, создающий иллюзию, это божественная частица музыки. Горбатые киты, белорукие гиббоны и более четырех сотен видов американских птиц считаются «певцами», и зоологи используют термин «песня» только для тех специфических звуков, которые повторяются через определенные интервалы [94].

Власть повторения в музыке проявляется на каждом уровне [95]. Ритмическое повторение необходимо для создания музыкального хука. Повторение хуков необходимо для создания припева. Припевы повторяются несколько раз в каждой песне. Люди проявляют привязанность к своим любимым песням, прослушивая их вновь и вновь. Как подтвердит каждый родитель, дети любят слушать одни и те же песни много раз подряд. Но взрослые не слишком отличаются от детей. 90% времени, уделяемого прослушиванию музыки, они слушают уже известные им песни [96].

Иногда люди слышат мелодию снова и снова, даже против своей воли, например, когда песня, образно говоря, застрекает в их головах. Этот феномен привязчивости мелодий известен давно и широко распространен. В английском языке он обозначается термином *earworm* и происходит от немецкого *Ohrwurm* (буквально «ушной червь»), а на французском звучит как *musique entêtante*, или «упрямая музыка». Томас Эдисон изобрел фонограф в 1877-м, через год после того, как Марк Твен опубликовал в *The Atlantic Monthly* рассказ о молодых студентах, преследуемых навязчивым стихотворением [97]. Это одно из тех культурных бедствий, вину за которые нельзя возлагать на технологию. Виноват в нем наш мозг.

В этом и заключается загадка. Навязчивость мелодий – более странное явление, чем может показаться. Если вы продемонстрируете своей подруге четверть картины Клода Моне, то следующие полчаса она не будет жаловаться вам на то, что беспрестанно думает об остальных трех четвертях этого полотна. (Если же она станет жаловаться на это, то немедленно отправьте ее к психологу.) Почему у людей заводятся «ушные черви», но не заводятся, простите за такую аналогию, глазные, носовые или языковые?

Навязчивые мелодии подобны замочной скважине в двери, открывающей путь к манипулированию прошлым и будущим музыки. Мозг, в котором звучит навязчивая мелодия, мечется между желаниями

повторения (*я хочу помнить, как она звучит*) и завершения (*я хочу знать, как она закончится*). Такое запутанное взаимодействие между этими двумя желаниями – характерная черта самых привязчивых песен.

Иногда я задумываюсь о моих любимых хуках и о том, как часто они кажутся распадающимися на две части – снижение и подъем, вопрос и ответ на него. Движение вниз к *bye bye* и движение вверх к *Miss American Pie*; вниз к *With the light out* и вверх к *it's less dangerous*; вверх к *she loves you* и вниз к *yeah-yeah yeah*; шаг вниз к *Hey, I just met you* и шаг вверх к *and this is crazy*^[18].

Выдающийся музыкальный хук – это хороший вопрос с ответом, содержащим просьбу повторить вопрос. «Люди любят новые и удивительные мелодии, – говорит Элизабет Маргулис, сотрудница лаборатории когнитивных исследований музыки при Арканзасском университете. – Но когда мы чувствуем, что можем точно предсказать, как пойдут дела у песни, это действительно здорово». Не требуется никаких усилий, чтобы вспомнить навязчивый мотив, – он вспоминается сам собой.

Когда песня застревает у вас в ушах, она может довести вас до помешательства. Но так как эта болезнь универсальна, вечна и приобретается добровольно, необходимо сказать кое-что о нашем внутреннем устройстве. Привязчивая мелодия – это когнитивный разлад. Бессознательный разум жаждет повторения, которое наше сознание находит надоедливым. Как мы видели в предыдущих главах, возможно, именно подсознательное «я» хочет больше повторений – хочет больше старого, хочет больше знакомого, – чем сознательное «я» считает «достаточным».

Это не просто теория о надоедливых мелодиях, которые вы не можете выбросить из головы. Недооцененная притягательность повторения – это основа основ всей экономики поп-музыки. *Billboard Hot 100* считается главным хит-парадом в американской музыкальной индустрии [98]. С 1958 г. он еженедельно ранжирует самые популярные песни в США. Но список *Billboard* строился на неправде, полуправде и выдуманных статистических данных. На протяжении десятилетий не было способа точно измерить, какие песни чаще всего звучат на радио, и выяснить, какие альбомы лучше продавались на прошлой неделе в музыкальных магазинах. *Billboard* полагался на честность радиостанций и владельцев магазинов, но ни те ни другие не имели причин быть честными. Фирмы звукозаписи откровенно подкупали радиодиджеев или иными способами заставляли их рекламировать определенные песни. Музыкальные магазины не хотели

продвигать альбомы, которые они уже распродали. Отрасль погружалась в хаос. Фирмы звукозаписи хотели песен и альбомов, которые бы быстро попадали в чарты и быстро исчезали из них, чтобы иметь возможность продавать новые хиты^[19].

В 1991 г. Billboard сломал эту порочную систему и начал собирать данные с кассовых аппаратов в местах продаж. «Это была настоящая революция, – объяснял Сильвио Пьетролуонго, отвечающий в Billboard за продвижение в чартах. – Мы наконец-то смогли видеть, какие записи действительно продаются». Примерно в то же время компания начала мониторинг радиоэфира с помощью Nielsen. Всего через несколько месяцев Hot 100 стал намного более честным.

Из этого можно сделать два вывода, и первый из них: хип-хоп начал набирать популярность в массах, когда старомодный рок стал медленно выходить из моды. (Возможно, отрасль, в которой доминировали белые парни, не уделяла достаточно внимания музыкальным интересам национальных меньшинств^[20].)

Двадцать второго июня 1991 г., через неделю после того, как Billboard обновил свою методику составления чартов, Niggaz4life группы N.W.A обошел Out of Time группы R.E.M., и таким образом альбом рэп-группы впервые стал самым популярным в стране [99]. Недавнее исследование истории поп-музыки в США за последние 50 лет назвало этот взлет популярности рэпа в 1991 г. «единственным важнейшим событием, которое сформировало музыкальную структуру американских чартов» [100].

На рынках, где важное значение имеет популярность, доступ к информации – это составляющая маркетинга. Когда слушатели музыки узнали, насколько в действительности популярен хип-хоп, этот стиль стал еще более популярным^[21].

Но в музыкальных предпочтениях американцев произошло еще одно изменение: они стали гораздо более склонны к повторению. Если бы студии звукозаписи не манипулировали чартами, Billboard был бы более совершенным зеркалом американских вкусов, и отражение в этом зеркале говорило бы: «Просто слушайте хиты!» Все 10 песен, которые дольше всего продержались в Hot 100, были выпущены после 1991 г. Так как теперь самые популярные песни остаются в чартах месяцами, то относительная ценность хитов резко выросла. 1% располагающихся на самом верху групп и певцов зарабатывает теперь 80% всех доходов записываемой музыки. И, даже несмотря на растущие объемы продаж

цифровой музыки, 10 треков-бестселлеров увеличили свою долю рынка на 82% по сравнению с той, которая была у них 10 лет тому назад [101].

Но никто не хочет слушать одну и ту же вещь снова и снова до бесконечности. Слишком частое повторение создает ощущение однообразия. Так насколько же хорошо авторы песен и их команды знают, как найти баланс между повторением и разнообразием?

Дэвид Гурон – известный музыковед из Университета штата Огайо, и если вы спросите его о популярной музыке, то он станет рассказывать вам о мышках [102].

Возьмите мышшь и громко сыграйте какую-то ноту, например си (которая обычно обозначается буквой В). Мышь замрет. Возможно, на ее заостренной мордочке появится выражение удивления. Повторите си снова, и мышшь снова будет выглядеть удивленной. Но в конце концов она перестанет реагировать. Громкий звук перестанет ее интересовать. Она к нему «привыкнет».

Привыкание часто встречается в музыке. Повторение, может быть, и божественная частица, но далеко не единственная. Вероятно, вы не захотите услышать «Трех слепых мышат» прямо сейчас, и вы тем более не захотите услышать их семь раз подряд. Когда-то вам нравилась эта песенка – когда вам было лет пять, – но теперь вы к ней равнодушны. Это и есть привыкание, и оно происходит в случае с каждой песней и почти с каждым раздражителем. Для мозга это способ заявить: «Плавали, знаем».

Во многих аспектах жизни привыкание – нормальное и даже полезное явление. Если вы не можете сосредоточиться на работе из-за шума на соседней стройке, но вскоре перестанете обращать на него внимание, вы начнете работать более продуктивно. Для индустрии развлечений привыкание подобно смерти. Оно проявляется так: «Я уже достаточно видел подобных мультфильмов – нет, спасибо». Или: «Этот новый рэп-альбом мало отличается от двух предыдущих альбомов того же автора, поэтому нет». Если справедливо, что публика любит повторение, и если справедливо, что частое повторение может вызвать у нее скуку, то *как держать людей на крючке, не вызывая у них привыкания?*

Давайте вернемся к нашей бедной мышке. Вместо того чтобы издавать ноту си бесконечно, ученые могут сыграть ее несколько раз подряд, а затем, когда мышшь, казалось бы, усвоит эту закономерность, поразить ее новым звуком – нотой до (обозначаемой как С)!

Нота до также удивит мышшь. Но важнее то, что появление новой ноты заставит мышшь немного забыть о ноте си. Это называется «нарушением

привыкания». Использование одной ноты до позволяет сохранить силу предыдущего раздражителя – ноты си. В конце концов мышшь привыкнет к звукам обеих нот. Но это вполне нормально. Ученые могут еще больше замедлить процесс привыкания, введя третью ноту – ре (D)!^[22]

Напугать мышшь на самый длительный промежуток времени, используя наименьшее число нот, ученым удалось с помощью такой последовательности:

ВВВВС – ВВВС – ВВС – ВС – D.

Исследования Гурона показали, что эта последовательность повторения и вариаций звуков отражает глобальные музыкальные паттерны – от европейских сонат до горлового пения иннуитов и американского рока. «Во всем мире в музыке используется начальное повторение, – говорит он. – Идея состоит в том, чтобы повторять одно и то же до того момента, когда люди уже едва не рвут на себе волосы, а затем внести небольшие изменения. Как композитор, желающий сочинить что-то простое и красивое, вы могли бы задаться вопросом: “Какое минимальное количество материала я могу сочинить, чтобы развлечь мою аудиторию на самый длительный период времени?”»

Меня особенно привлекает финальный отрезок последовательности:

ВВС – ВС – D.

Эта структура вряд ли покажется вам знакомой. Но давайте назовем В куплетом, С – припевом, а D – бриджем. Замените ноты этими словесными обозначениями, и вы получите следующую песенную структуру. Я думаю, вы узнаете ее, потому что это, возможно, самый известный шаблон за последние полвека истории поп-музыки.

Куплет-куплет-припев – куплет-припев – бридж^[23].

Ответ на вопрос «Как напугать мышшь на самый длительный период, используя наименьшее число нот?» содержится в особом паттерне, который предвосхищает способ написания многих современных шлягеров. Начальное повторение задает тему до припева. Пассажи куплета и припева передают эстафету друг другу. Чтобы аудитория не заскучала, автор вводит обновленный бридж, препятствуя привыканию слушателя к куплету и припеву, задавая финальную музыкальную последовательность.

Достаточно ли изучить поведение мыши, чтобы создать популярную песню? Критики современной поп-музыки, возможно, приветствовали бы подобное упрощение, но более мудрый вывод звучит куда сложнее и совсем не так язвительно.

Когда перестаешь думать о том, как бесконечно много повторов содержат самые популярные песни, насколько уверенно в них чередуются куплеты, припевы, куплеты, припевы, бриджи и усиленные припевы, становится несомненным, что великая музыка предполагает предвидение внутри определенных границ ожидания. «Люди находят вещи тем более приятными, чем больше вы повторяете их, если только они не начинают сознавать, что вы повторяетесь без конца, – утверждал Гурон. – Люди охотно говорят: “Меня не соблазняет повторение! Я люблю новые вещи!” Но замаскированное повторение оказывается гарантированно приятным, потому что оно ведет к легкости восприятия, а легкость восприятия позволяет вам чувствовать себя хорошо».

Гурон раскрывает психологию привыкания, не предлагая домашнего набора инструментов для написания следующего хита. Повторение и вариации сами по себе не делают любой музыкальный отрывок великим. Вместо этого они устанавливают ясные правила, в рамках которых работают великие авторы песен. Сочинение стихов без рифмы «подобно игре в теннис без сетки», как сказал однажды поэт Роберт Фрост. В музыке такой сеткой служит повторение.

Музыка, возможно, появилась раньше, чем язык. Песня предшествует речи – и в человеческой жизни, и в человеческой истории. Младенцы могут издавать бессмысленные звуки задолго до того, как научатся объяснять, почему они заслуживают больше конфет. В период зарождения человеческого языка речь и музыка были практически одним и тем же – простыми повторяющимися группами звуков [103].

До распространения грамотности память была библиотекой цивилизации. Поэтому неудивительно, что древнейшие классические произведения, включая Беовульфа, Одиссею и Илиаду Гомера, «Метаморфозы» Овидия, «Энеиду» Вергилия и «Кентерберийские рассказы» Джеффри Чосера, – это эпические поэмы. В каждом из них используются повторение, ритм, рифма и аллитерация, которые помогают тексту укорениться в памяти следующего рассказчика. В некоторых отношениях повторение *является* памятью – можно сказать «протезированной памятью», если воспользоваться знаменитым высказыванием Элисон Ландсберг [104]. Песня «запоминает» свой хук в

интересах слушателя, повторяя его. Сонеты Шекспира «запоминают» свои звуки, повторяя их в рифмах.

Многим людям проще запомнить слова, когда они привязаны к ритму и мелодии. Те, кто перенес инсульт или страдает другими расстройствами речи и едва способен говорить, тем не менее часто могут петь. Депутат конгресса от штата Аризона Габи Гиффорд, получившая во время покушения ранение в голову, долго не могла восстановить речевые навыки. Но в феврале 2015 г. она появилась в онлайн-видео, в котором отчетливо произносила каждое слово в отрывке из песни Maybe из мюзикла «Энни» (Annie) [105]. Афазия (потеря речи) часто возникает в результате повреждения отделов левого полушария мозга, управляющих речью, но исследования с помощью МРТ показали, что музыкальная терапия активизирует мелодические способности, которыми управляет правое полушарие [106].

Этот результат позволяет предположить, что повторение полезно не только для развития музыкальных способностей, но и для всех типов коммуникации. Музыка подобна конфете для памяти. Музыкальный язык помогает людям запоминать слова и сигнализирует, что какие-то слова стоят запоминания. Тысячи лет писатели и ораторы убеждали публику, превращая речь в песню – обволакивая произносимые слова сладким сиропом повторения.

И эти методы используются и поныне.

Двадцать седьмого июля 2004 г. спичрайтер Джон Фавро, представляясь Баракку Обаме, попросил будущего президента помолчать и выслушать его. Фавро был двадцатитрехлетним выпускником колледжа Св. Креста в Массачусетсе, входившим в предвыборную команду сенатора Джона Керри, который баллотировался в президенты в 2004 г. Обама, в то время сенатор от штата Иллинойс, репетировал речь, с которой собирался выступить на Национальном съезде Демократической партии в бостонском Флит-центре. Фавро прервал репетицию и спросил, может ли сенатор скорректировать свои язвительные рассуждения по поводу красных и синих штатов [107]. Они очень напоминали те, с помощью которых Керри привык срывать аплодисменты. Обама пришел в ярость – ведь он считал эти рассуждения одной из изюминок своего выступления. Тем не менее он согласился внести в речь предложенные Фавро изменения.

Трудно сказать, кто был в большей степени самозванцем за сценой Флит-центра в тот летний вечер 2004 г. Основной докладчик, Обама, никогда не занимал президентского кресла. Молодому Фавро повезло стать

его спичрайтером только потому, что кампания Керри выглядела настолько провальной еще до предвыборного партийного совещания в Айове, что наиболее опытные советники отказались от дальнейшего в ней участия [108]. «Они не могли найти никого, кто хотел бы прийти нам на помощь, когда мы почти потеряли бывшего губернатора Вермонта Говарда Дина, – рассказывал Фавро журналистам Newsweek. – Я стал заместителем спичрайтера, даже несмотря на отсутствие опыта работы в этой области».

Через три месяца Керри проиграл президентские выборы, и Обама стал общенациональной политической знаменитостью, нуждавшейся в спичрайтере. В январе 2005 г. Фавро встретился с Обамой в кафетерии в здании сената на Капитолийском холме [109]. Сенатор спросил его: «В чем заключается ваша теория написания речей?» [110]

«Это был интересный вопрос, – рассказывал мне Фавро через десять лет после той встречи, – потому что в Обаме меня привлекала прежде всего не возвышенная риторика, а его аутентичность. Как спичрайтеру мне приходится много размышлять о сопереживании. Я всегда стараюсь представить себе собравшихся людей. Откуда они приехали? Какими базовыми знаниями обладают? Как мы можем понять, на каком уровне они находятся, и поднять их немного выше?» В результате он получил работу. Когда через несколько лет Обама заявил о намерении избираться в президенты, Фавро стал одним из самых молодых главных спичрайтеров кандидата в президенты за всю историю США [111].

Три года спустя, в начале 2008-го, президентская кампания Обамы превосходно стартовала с победы на праймериз в Айове. Но на праймериз в Нью-Гемпшире Хиллари Клинтон обошла его на 3%. Восьмого января 2008 г. Обама взошел на кафедру в городе Нашуа, поблагодарил своих сторонников и произнес, возможно, самую цитируемую речь в своей карьере. Он построил свое обращение к аудитории вокруг одной фразы, которая была настолько простой, что однажды он сам отверг ее как слишком банальную [112]: «Да, мы можем»^[24].

Когда мы сталкиваемся с невероятными трудностями, когда нам говорят, что мы еще не готовы, или что мы не должны пытаться, или что мы не можем, поколения американцев отвечают на это с простой верой, в которой отражается дух народа. Да, мы можем. Да, мы можем. Да, мы можем.

Эта вера была заложена в основополагающих документах, которые определили пути развития нации. Да, мы можем.

Это шептали рабы и противники рабства, которые в самые темные

ночи прокладывали путь к свободе. Да, мы можем.

Это пели иммигранты, приплывшие с дальних берегов, и первопроходцы, продвигавшиеся на Запад через леса и пустыни. Да, мы можем.

Это было девизом рабочих, объединявшихся в союзы, женщин, добившихся избирательного права, Президента, избравшего Луну нашей следующей целью, которую мы должны покорить, и Короля, который вознес нас на вершину и показал нам дорогу к Земле обетованной. Да, мы можем...

«Это самая простая фраза, которую можно себе представить, – говорил Фавро, – три коротких слова, которые люди говорят друг другу каждый день». Но речь оставила неизгладимый след. Она породила музыкальные видео, интернет-мемы и самые разнообразные отклики, которые получает сегодня в сети любой блокбастер – от похвал до едких насмешек.

Использованный Обамой рефрен «Да, мы можем» – это пример риторической фигуры, называемой эпистрофой, то есть повторение нескольких слов в конце предложения. Это одна из многих имеющих преимущественно греческие названия риторических фигур, которые основаны на той или иной форме повторения.

Так, анафора – это повторение первых слов предложения («Мы будем драться на побережьях, мы будем драться на суше в портах, мы будем драться в полях» – Уинстон Черчилль). Триколон – это тройное повторение в укороченном виде («Правительство народа, из народа, для народа» – Авраам Линкольн). Эпизевкисис – это многократное повторение одного и того же слова («Просто запомните эти слова – они о том, для чего служит этот закон: рабочие места, рабочие места, рабочие места, рабочие места» – Нэнси Пелоси). Диакоса – это повторение слова или фразы через одно или несколько слов («Единственная вещь, которая должна вызывать у нас страх, – это сам страх» – Франклин Рузвельт) или, в простейшем виде, структура А-В-А («Бури́, детка, бури́!» – Сара Пейлин). Антитеза – это повторение частей предложения для сопоставления противоположных понятий («Это были лучшие времена, это были худшие времена» – Чарльз Диккенс). Параллелизм – это повторение структуры предложения (абзац, который вы только что прочитали).

Наконец, следует упомянуть короля всех современных трюков, используемых при написании речей, – антиметаболу, представляющую собой риторическую инверсию: «Важен не размер собаки в драке, а размер

драки в собаке».

Есть несколько причин, по которым антиметабола стала так популярна. Во-первых, она звучит достаточно мудрено, чтобы отвлечь внимание от факта, о котором идет речь. Во-вторых, она позволяет выделить аргумент за счет создания яркого контраста. В-третьих, она довольно популярна с точки зрения шведской традиции сочинения песен, поскольку строит хук на двух элементах – А и В – и инвертировании их таким образом, чтобы дать слушателям моментальное удовлетворение и понимание смысла. Классическую структуру антиметаболы – АВ; ВА – легко запомнить, так как ее написание повторяет название знаменитой шведской группы^[25]. В качестве известных примеров АВВА в политике можно назвать такие высказывания:

- «Не обстоятельства творят человека, а человек обстоятельства» (*Бенджамин Дизраэли*)
- «Восток и Запад не доверяют друг другу не потому, что мы вооружены; мы вооружены потому, что не доверяем друг другу» (*Рональд Рейган*)
- «Мир сталкивается совсем не с той Россией, какой она была в 1991 г. Но, подобно всем странам, Россия также сталкивается с совсем другим миром» (*Билл Клинтон*)
- «Привлечем ли мы наших врагов к суду или же суд сам настигнет наших врагов, суд все равно состоится» (*Джордж Буш-младший*)
- «Права человека – это права женщин, а права женщин – это права человека» (*Хиллари Клинтон*)

Джон Кеннеди во многом способствовал росту популярности риторической структуры АВВА (а АВВА способствовала росту популярности Джона Кеннеди). «Человечество должно положить конец войне, или война положит конец человечеству», – сказал он однажды. А также: «Рост напряженности приводит к увеличению запасов оружия, а увеличение запасов оружия приводит к росту напряженности». И наконец, самое известное: «Не спрашивай, что твоя страна может сделать для тебя; спроси себя, что ты можешь сделать для нее».

Антиметабола подобна гармонической прогрессии С – G – Am – F в западной поп-музыке: выучив ее однажды, вы будете слышать ее везде [113]^[26]. Трудные и даже спорные идеи трансформируются с помощью АВВА в нечто подобное музыкальным хукам.

Обама и Фавро не злоупотребляли каким-то одним ораторским приемом, но они создавали из них мощно звучащий ансамбль отчасти

потому, что подходили к составлению речей так же, как Саван Котеча и другие авторы подходили к сочинению песен, – то есть с пониманием необходимости использовать хуки, припевы и четкую структуру.

В поисках вдохновения они часто обращались к речам Мартина Лютера Кинга, которые были библейскими по духу, исполненными внутреннего ритма и динамики, характерных для чернокожих проповедников с их врожденной музыкальностью. В своей книге «Зов и ответ в проповедничестве у афроамериканцев» (*The Hum: Call and Response in African American Preaching*) теолог Эванс Кроуфорд сравнивал проповеди с блюзами, «характеризующимися импровизированными свободными ритмами и идиоматическим контрапунктом» [114]. Идеальная проповедь должна «начинаться тихо, развиваться медленно, возноситься высоко и высекать огонь» [115].

Фавро, пианист-самоучка, изучавший классическую музыку в колледже, получал удовольствие от сравнения своей работы с сочинением шлягеров. «Удачная фраза в речи подобна хорошему музыкальному отрывку, – говорил он. – Если вы берете короткую фразу и повторяете его на протяжении всей речи подобно припеву в песне, оно запоминается. Люди запоминают песню не из-за ее текста. Они запоминают песню из-за ее припева. Если вы хотите создать что-то запоминающееся, вы должны это повторять».

Когда Обама и Фавро работали совместно над текстами самых важных речей, они задавали себе вопрос: «Каков стержень этого выступления?» Стержнем мог быть хук, тема или риторический припев, скрепляющий текст речи.

В 2008-м, через четыре года после первой встречи, бывший сенатор от штата Иллинойс и бывший заместитель спичрайтера Керри снова присутствовали на Национальном съезде Демократической партии, на этот раз в качестве важнейшего кандидата в президенты и его прославленного главного спичрайтера. За несколько дней до своего выступления будущий президент сказал Фавро, что его речь недостаточно хороша. Ей не хватало стержня.

«Он предложил подумать о том, что могло бы проходить лейтмотивом через всю речь, – вспоминал Фавро. – В конце концов мы решили пустить красной нитью концепцию “американского обещания”. Она скрепляла речь воедино». В официальной записи выступления Обамы слово «обещание» повторяется 32 раза.

Американская политическая риторика со временем, возможно, станет более музыкальной. В 1850-х гг. большинство президентских речей были

написаны на уровне студентов колледжа. По крайней мере, так их оценивает тест удобочитаемости Флеша – Кинкейда – метод, разработанный для американских ВМФ в 1970-х, чтобы упростить тексты военных инструкций. Но начиная с 1940-х президентские речи больше соответствовали уровню ученика шестого класса [116].

Соблазнительно рассматривать эту тенденцию как проявление интеллектуальной деградации американского общества. Но сейчас американцы в целом гораздо более образованны, чем в XIX в. В действительности упрощение приемов риторики указывает на то, что политические выступления адресованы более широкой аудитории и подражают другим популистским формам массовых развлечений, таким как музыка. В ранние годы существования страны, когда право голоса имели только белые мужчины, «президенты могли рассчитывать, что они разговаривают с аудиториями, состоящими главным образом из мужчин, подобных себе: образованных землевладельцев с развитым чувством гражданского долга», отмечал Джефф Шесол, историк и бывший спичрайтер Билла Клинтона.

Но по мере того, как право голоса получали новые группы населения, президентам приходилось обращаться к все более широкой аудитории. Самое заметное упрощение президентских речей наблюдалось около 1920 г., и оно совпало с четырьмя важными позитивными изменениями в стране [117]: принятием в 1913 г. восемнадцатой поправки, разрешившей прямые выборы сенаторов; принятие в 1920-м двадцатой поправки, предоставившей право голоса женщинам; развернувшееся в 1920-х движение за обязательное школьное образование и распространение радио, которое в 1930-х звучало уже в 50% всех американских домохозяйств [118]. (Телевидение придет туда через 20 лет.) Незамысловатость политической риторики не подрывала американскую демократию. Именно развитие американской демократии способствовало упрощению политической риторики.

Язык музыки корыстен. Он заботится о победе в сражении за внимание, и истина, истекающая кровью, может быть брошена умирать на этом поле боя. Люди верят красивым словам, даже если они лживы.

У иллюзии «речи как песни» есть брат – эффект «рифмы как довода». Подобно тому как повторение слов может создать иллюзию пения, музыкальный язык может создать иллюзию рациональности [119]. Исследования показывают, что люди воспринимают рифмованные афоризмы, например «без труда не вытащишь и рыбку из пруда» или

«гладко было на бумаге, да забыли про овраги», как более точные, чем нерифмованные – например, «что у трезвого на уме, у пьяного на языке». Повторение и ритм служат для языка своего рода усилителями аромата: они могут помочь плохой идее выглядеть исключительно умной, потому что слушатели не относятся критически к красивым словам, зачастую просто принимая их за чистую монету.

Хорошим указанием на то, что музыкальный язык – плохой и даже ложный индикатор истины, служит то, что мы часто используем его для предложений, которым нельзя верить буквально. Есть немало известных афоризмов, таких как «яблоко поутру – врач побоку», которые явно ошибочны, но воспринимаются с одобрением, потому что их приятно произносить. Другие фразы, наподобие нашумевшего высказывания Джонни Кокрана в защиту О. Джей Симпсона: «Если перчатка не налезает, пусть суд его оправдает», – хорошо запоминаются, но вводят в заблуждение. Но исключительно благодаря музыкальности этих обобщений мы принимаем их за правду. Сначала люди улавливают рифму и только потом ищут смысл.

Хорошо это или плохо, но мою книгу можно отнести к той разновидности жанра нон-фикшен, которую критики иногда называют «проповедью успеха». Авторы большинства таких книг занимаются перепродажей здравого смысла. Они берут какую-то истину, интуитивно понятную читателю, и упаковывают ее в обертку из новых историй. Это что-то вроде передаривания интуиции: вы уже проходили этот урок, но теперь он предлагается в новой упаковке. В знаменитой книге Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» многие общеизвестные строки очень музыкальны, особенно те, в которых используются антитеза и хиазм [120]. (Я выделил жирным шрифтом повторения и курсивом альтерации, чтобы акцентировать внимание на эффекте повторения.)

- «Не **бойтесь врагов**, которые нападают на вас. **Бойтесь друзей**, которые вам льстят».
- «Счастье не **зависит от внешних условий**. Оно **зависит от условий внутренних**».
- О победе в спорах: «Если вы **проиграли** в споре, значит, вы **проиграли**; если вы **одержали верх**, то вы тоже **проиграли**».
- «Чтобы быть **интересным**, будьте **заинтересованным**»^[27].

Может показаться, что ключ к сочинению запоминающихся фраз очевиден. Просто составляйте предложение из парных утверждений.

Например, в духе наследия Карнеги: «Чтобы запоминаться, повторяйтесь». Или, если это недостаточно запоминается, используйте эффект рифмы как довода: «Чтоб сочинить предложение складное, разбейте вашу идею надвое».

В этом есть и хорошая, и плохая сторона. Превращая аргументы в музыку речи – или облакая политику в стихи, – антиметабола и ее родственники легко могут профанировать важные и сложные идеи. Но они могут также, взмахнув волшебной палочкой над пустыми и сомнительными идеями, заставить людей их запомнить.

Как именно повторение создает музыку из звука? По этому поводу у меня сложилась собственная теория, и поэтому я позвонил Диане Дойч. Возможно, предположил я, музыка – это иллюзия, создаваемая волшебным образом из какофонии звуков посредством повторения. Подобно тому как эффект рифмы в качестве довода придает смысл всякому вздору, повторение, возможно, заставляет людей слышать то, чего нет.

К моему удивлению, Дойч настаивала на противоположном. В ее исследованиях ныне знаменитой фразы «иногда ведут себя так странно», люди, слышавшие наибольшее число повторений, также лучше всех имитировали ее реальное звучание. Они не пели песню, которая возникала из воздуха. Вместо этого повторение помогло им более четко услышать ритм и тон фразы. Дойч не пыталась петь, и тем не менее ее голос создавал эту музыкальную строфу.

Пока Дойч разговаривала со мной, я старался услышать скрытую музыку в ее словах. Но мне это не удавалось. Обычные слушатели мало обращают внимания на тональность и ритм речи своих собеседников. Они сосредоточены на других характеристиках «речевого потока» – на смысле предложений и намерениях говорящего.

Повторение перенаправляет внимание на сам звук речи – на тон голоса, ритм пауз, скрытые мелодии беседы. Эффект речи как песни считается иллюзией, но если есть скрытая мелодия в языке в целом, то тогда иллюзией является какофония. Странная истина заключается в том, что вся речь состоит из микроскопических мелодий и неслышанных песен. Требуется лишь немного повторения, чтобы расслышать музыку.

Интерлюдия. Мурашки

Под поверхностью нашей кожи, среди вен, желез, артерий, сосудов и нервов есть ровная тонкая мышца, охватывающая нижнюю часть каждого волоса. Она называется мышцей, поднимающей волос (*arrector pili*), и приводится в действие симпатической нервной системой [121]. Это означает, что вы не можете ее контролировать или сокращать по команде, как, например, бицепс.

Именно что-то находящееся вне тела заставляет эту мышцу сокращаться. Например, если покрытое мехом животное чувствует холод, то *arrector pili* сокращаются и заставляют тысячи волосков подниматься в едином фолликулярном порыве [122]. Эти ворсинки удерживают теплый воздух вблизи поверхности кожи, создавая плотную оболочку вокруг тела животного. Сильная эмоция, наподобие страха, также может вызвать такой согревающий рефлекс.

Когда-то люди были более волосатыми. Теперь же площадь нашего волосяного покрова значительно уменьшилась. Но мускулы сохранились, как и их рефлекс. Когда нам холодно, когда нас лихорадит или когда мы испытываем сильные эмоции, наши волосы встают дыбом и образуют защитную ткань над поверхностью кожи, как у только что вылупившегося птенца. Люди во всем мире называют этот эффект именами разных пернатых. По-китайски он называется «шишечками на куриной коже», на иврите – «утиной кожей», а по-английски – «гусиной кожей».

Несколько лет тому назад в один из дней золотой осени я приехал на встречу выпускников колледжа в Эванстоне, штат Иллинойс. Прогуливаясь по кампусу, я внезапно почувствовал сильное желание послушать песни Джеффа Бакли. Я не слышал Бакли много лет, возможно со времени окончания колледжа. Наиболее известный благодаря своей чарующей и часто копируемой кавер-версии песни Леонарда Коэна Hallelujah, он умер молодым, записав всего один большой альбом. Я слушал этот альбом все лето 2004-го и весь первый месяц учебы в колледже.

Для меня услышать его музыку девять лет спустя было все равно что вскрыть капсулу времени и наблюдать за ее сокровищами, реагирующими на свежий кислород. В этих песнях жили воспоминания о моей первой неудачной студенческой любви, о тревогах в период освоения азов журналистики, о первых ночных политических дебатах с моими наставниками, о запахе разогретого в микроволновке попкорна и о

предательски скрипящих полах. Но песня также отражала итоги этих переживаний – опыт неудавшейся любви, увлеченность работой в журнале и женитьбу моего друга.

Когда я прогуливался по кампусу и слушал музыку, звучащую в моих воспоминаниях, или воспоминания, звучащие в музыке, песня вызвала во мне древнюю первобытную реакцию. Я ощутил ледяной холод. Это ощущение проникло под кожу и привело в действие тысячу маленьких мышц, в результате чего я покрылся гусиной кожей.

«Искусство не есть, как это говорят метафизики, проявление какой-то таинственной идеи, красоты, бога» [123], – писал Лев Толстой в маленькой (для Толстого) книге «Что такое искусство?», вышедшей в 1897 г. Далее он продолжал: «...не есть, как это говорят эстетики-физиологи, игра, в которой человек выпускает излишек накопившейся энергии; не есть проявление эмоций внешними знаками; не есть производство приятных предметов, главное – не есть наслаждение, а есть необходимое для жизни и для движения к благу отдельного человека и человечества средство общения людей, соединяющее их в одних и тех же чувствах».

По Толстому, искусство – это чувства; передача чувств; протокол коммуникаций, записанный на языке чувств. Каждый знает, что буквы – это просто фигуры, что засечки у букв бессмысленны и что пробелы между словами – это просто пустоты. Но книги по-прежнему способны вызывать слезы и повышать уровень адреналина в крови. Когда люди читают, они мысленно слышат голоса и видят образы. Этот результат – абсолютная синестезия и что-то близкое к помешательству. Великая книга – это вызванный галлюцинациями фильм в формате IMAX для одного зрителя. Автор превратил свои чувства в слова, а у читателя чувства возникают под влиянием этих слов – возможно, это те же самые чувства, а возможно, и нет. Как писал Питер Менделсунд в своей книге «Что мы видим, когда читаем»^[28], книга – это продукт совместного производства [124]. Читатель и разыгрывает сюжет книги, и присутствует на этом представлении. Он и дирижер, и оркестр, и слушатель. Книга, художественная или в жанре нон-фикшен, – это «приглашение к мечтаниям наяву»^[29].

Когда я начал мечтать об этой книге, я потратил уйму времени на беседы с психологами о легкости восприятия. Но, размышляя о своих любимых книгах, песнях и фильмах, я видел: то, что мне нравится больше всего, нельзя назвать простым. Скорее оно представляет собой вознаграждение за труд превращения чего-то сложного в понятное.

Эти моменты озарения связаны не только с ощущением простоты

осмысления. Они связаны с радостным возбуждением, возникающим в процессе постижения чего-то ранее неизвестного. Я любил пьесы Шекспира еще тогда, когда был слишком молод, чтобы понимать их. «Гамлет» – одна из книг, всегда лежащих на моем рабочем столе, – невыносимое клише, но все же это так. Моя преданность Шекспиру такова, что я никогда не стал бы включать в свою книгу наблюдение о хитах, которое сначала не проверил бы на нем: исходный материал его пьес был знаком публике, но его стиль был новаторским и представлял собой смесь афористичной поэзии и народного юмора, которая, как написал Бен Джонсон, «принадлежит не только своему веку, но всем временам!». У Шекспира было мало собственных сюжетов. Подобно Джорджу Лукасу, о котором пойдет речь в следующей главе, он был умелым компоновщиком старых историй. Даже история Гамлета вымышлена лишь отчасти: она основывается на скандинавских хрониках XIII в., в которых упоминается человек по имени Амлет [126]. Пьеса сбивает с толку и выглядит удивительно неоднозначной, но для меня те немногие ответы, которые в ней содержатся, имеют безусловную ценность. Они изложены тем возвышенным языком, на котором я привык размышлять о мире. Движение моих мыслей при чтении пьесы подобно движению звука в рупоре: все начинается с малого и заканчивается неизмеримо бóльшим. «О боже! Я мог бы заключиться в ореховую скорлупу и считать себя королем»^[30], – говорит Гамлет. Иногда я воспринимаю пьесу подобным образом: было бы прекрасно, если бы литература ограничивалась пространством «Гамлета». Оно достаточно бесконечно.

Все мои любимые книги выполняют этот трюк. Сначала кажется, что они погружают меня в другую жизнь, но в конечном счете они погружают меня в меня самого; я смотрю через окно в дом другого человека, но в отражении вижу свое лицо. Я использую свое воображение, но никогда не могу быть уверен, что каждый воспринимает книги подобным образом. Так воспринимал их Толстой. Искусство – это универсальное окно, говорил он, коллективный взгляд в «единство радостей и горестей житейских».

На противоположном по отношению к «Гамлету» краю спектра находится кинокомедия «Тупой и еще тупее», название которой не оставляет сомнений в ее интеллектуальной глубине. Я смотрел ее, быть может, сто раз, но она никогда мне не надоедает. При каждом новом просмотре я сосредоточивался на все более и более мелких деталях, засыпанной снегом шляпе, критической паузе или одном из выражений лица Джима Керри. Возвращаться к тем же самым книгам и фильмам во второй, третий или тридцатый раз – это обычная практика. У меня есть

друзья, которые даже не могут сказать, сколько раз они перечитывали «Гарри Поттера» или смотрели «Побег из Шоушенка».

«Почему люди делают одно и то же снова и снова?» – вот типичный вопрос, которым задаются ученые. Антропологи изучают ритуалы, а психологи – модели поведения. Но в мире развлечений и медиа, где люди стремятся как можно скорее познакомиться с очередной новинкой, есть нечто особое в отношении к прошлому, нечто большее, чем просто привычка. Люди получают удовольствие, возвращаясь к прежним культурно-эмоциональным переживаниям, не только потому, что они хотят вспомнить само произведение, но также и потому, что они хотят вспомнить себя, и этот акт вспоминания доставляет им радость. «Динамические связи между прошлыми, настоящими и будущими переживаниями, возникающие при повторном восприятии объекта, дают экзистенциальное понимание, – писали Кристел Антония Рассел и Сидни Леви в своем исследовании ностальгии и культуры. – Повторное установление связи с тем же объектом, даже однократное, позволяет переработать свой опыт переживаний, в результате потребители получают особое удовольствие и понимание того выбора, который они сделали».

Было бы абсурдно привлекать Канта, Лоуи или метапознание к доказательству того, что «Тупой и еще тупее» – хороший фильм. Возможно, он не такой уж и хороший, да и я сам охладел к такому кино. Но я цитировал его столько раз в беседах с друзьями, что его кинематографическая ценность ушла для меня на второй план. Прежде всего он стал языком воспоминаний, глоссарием старых дружб.

Все это по-прежнему происходит со мной. Я вызываю в памяти мои любимые сериалы и песни, перемешиваю их, добавляю в них новые измерения. Мои любимые книги – это отчасти мои фантазии. Мои любимые песни – это отчасти памятные мне места. Мои любимые фильмы – это отчасти мои друзья.

Когда Берта Фабер пела зимними вечерами «колыбельную» Иоганнеса Брамса своему сыну в Австрии XIX в., она пребывала в двух мирах – убаюкивала ребенка, рожденного от мужа, под музыку, подаренную прежним возлюбленным. Психологи обнаружили связь между размышлениями о прошлом и приятными – и даже теплыми чувствами [127]. Люди, которые слышат песни и стихи времен своей молодости, с большей вероятностью заявляют, что чувствуют себя любимыми или что «жизнь стоит того, чтобы жить». Это общее свойство ностальгии и гусиной кожи: вызываемые холодом, они помогают нам согреться.

Некоторые книги, песни, фильмы и произведения искусства обладают

определенной силой. Они заражают нас и обостряют наши чувства. Они вызывают трепет. Всестороннее объяснение этого феномена не входит в мою задачу. Да это и не важно. Не обязательно понимать причину возникновения каждого пупырышка на гусиной коже. В конце концов, это тайна, своего рода нейронное перешептывание между симпатической нервной системой и невидимыми мышцами; чувство, которое скрывается под кожей и без вашего разрешения окутывает вас теплом, вырываясь изнутри.

4. Разум, создающий мифы – I: сила повествования

Сумма тысячи мифов

Джордж Лукас работал за столом, сделанным из трех дверей [128]. Редкая конструкция, но очевидно, что она служила ему неплохо. За этим столом Лукас написал большую часть сценариев первых шести серий «Звездных войн», заложивших основу финансовой империи, которая за последние 40 лет выросла в стоимости до \$40 млрд за счет реализации билетов по всему миру, телевизионных показов и продажи видеоигр, игрушек, книг и других сопутствующих продуктов [129].

Чтобы поскорее дописать сценарий, Лукас просиживал за своим сделанным из дверей столом по восемь часов в день, даже если его усилия приносили мало пользы. Каждое утро он ставил перед собой цель: написать пять страниц до наступления сумерек [130]. Нередко первая страница писалась ужасающе медленно, но зато четыре последних появлялись с невероятной быстротой; ему было важно закончить работу вовремя, чтобы посмотреть «Вечерние новости CBS» с Уолтером Кронкайтом. «Мне трудно давалось сочинение сценариев, – рассказывал Лукас в 1981 г. о своей работе в колледже. – Я ненавижу придумывать истории, я ненавижу разрабатывать сюжет, я просто хотел делать фильмы» [131].

Он вознамерился побороть эти страхи с помощью изощренного ритуала. Черновые наброски сценариев первых его трех фильмов «ГНХ 1138», «Американские граффити» и первых серий «Звездных войн» были написаны от руки карандашом средней твердости на бумаге в синезеленую линейку [132]. Его отчаяние выражалось в том, что он отрезал себе пряди волос ножницами. Его секретарша как-то сообщила, что видела «тонны волос» в мусорном ведре, как если бы Чубакка сбрасывал туда свою линяющую шерсть. Чересчур педантичные подражатели могли бы подумать, что секрет изобретения самой культовой франшизы XX в. – это обсессивно-компульсивная стрижка волос.

Джордж Лукас вырос в городе Модесто в Калифорнии в эпоху противостояния между двумя формами визуальных развлечений: киносериалов и телешоу. Когда он появился на свет в 1944 г., телевидение

еще не вошло в каждый дом. Но что-то подобное современным телесериалам – 20-минутные фильмы, в которых знакомые персонажи постоянно сталкивались с новыми проблемами, – пользовалось популярностью у молодежи и детей. Это были кинематографические «сериалы»^[31].

На воскресных дневных сеансах за 10 центов можно было посмотреть несколько мультфильмов, короткометражный фильм, художественный фильм и сериал [133]. Сериалы заканчивались неопределенными ситуациями, в которых герой нередко оказывался на краю гибели. Эти традиционно напряженные финалы у зрителей 1930-х гг. стали называться словом клиффхэнгер^[32].

Образцом для подражания в этом новом жанре стал Флэш Гордон. Заимствованный из популярного комикса Алекса Рэймонда, Флэш был белокурым героем, совершающим подвиги в космосе. Сериал оказался настолько успешным, что породил первую в истории кино волну повального увлечения супергероями (вторая не схлынула до сих пор). Реагируя на возникший спрос, киностудии сняли «Приключения капитана Марвела», «Бэтмена», «Супермена», «Дика Трейси», «Тень», «Зеленого шершня» и «Одинокого рейнджера» для еженедельного показа в кинотеатрах [134].

В 1950-х гг. «Флэш» стал появляться на телеэкранах в Модесто каждый вечер в 6:15, и его влияние на Лукаса очевидно [135]. «Звездные войны» и сериал «Флэш Гордон покоряет Вселенную» имеют много общего: сходные заставки, экспозицию кадров, экранные спецэффекты между сценами и сюжет, посвященный герою, который ведет войну против жестокого тирана, используя «лазерные мечи, лучевые пушки, накидки с капюшонами и другие средневековые наряды, колдунов, ракетные корабли и космические сражения», – писал Майкл Камински, автор «Тайной истории “Звездных войн”»^[33] [136].

Если «Флэш Гордон» выглядит немного похожим на фильм, созданный Лукасом, то лишь потому, что это именно тот фильм, который Лукас хотел снять.

В 1971 г. он попытался купить у King Features права на франшизу Flash Gordon Syndicate, но получил отказ [137]. Предпочтение было отдано более именитому итальянскому режиссеру Федерико Феллини, который, впрочем, так никогда и не снял этот фильм. После неудачного завершения переговоров разочарованный Лукас встретился со своим другом

Фрэнсисом Фордом Копполой в ресторане «Пальма» на Манхэттене. За обедом он решил, что если не сможет заполучить права на свой любимый образец космической фантастики, то придумает вместо него новый. Таким образом, «Флэш Гордон» дважды стал причиной появления «Звездных войн»: он не только вдохновил Лукаса снять фантастический фильм на космическую тему, но и заставил его написать собственный сценарий.

Это послужило началом мучительного периода компульсивной стрижки волос. Лукас вновь обратился к привычкам своего детства. Он погрузился в сюжеты научно-фантастических романов, фильмов о войне, вестернов и сказочной мифологии, чтобы сочинить свою историю. В комиксе «Новые боги» (The New Gods) он обнаружил героя, обладающего сверхъестественным источником энергии, и злодея по имени Дарксайд, одетого в черные доспехи (который оказывается отцом героя). Он прочитал книгу знаменитого специалиста по мифологии Джозефа Кэмпбелла, который утверждал, что все самые известные в мире мифы имеют одну и ту же повествовательную основу – «мономиф», объединяющий истории Моисея, Иисуса, Будды и Беовульфа (не говоря уже обо всех героях комиксов).

Вестерны, фильмы о войне и международная политика послужили основой для создания «Звездных войн». В одном из первых интервью Лукас описывал свой фильм как «вестерн в космическом пространстве», признавая влияние Джона Уэйна. Такие художественные фильмы о войне, как «Разрушители плотин», снятый в 1955 г., и «Эскадрилья 633», снятый в 1964-м, содержали сцены воздушных боев, послужившие прообразом решающего сражения в первой серии «Звездных войн», в котором одним метким выстрелом уничтожается командный пункт противника [138]. Как пишет Майкл Камински в своей книге, сцены из фильмов о войне «Лукас использовал при монтаже в качестве замены для кадров с неудачными спецэффектами» [139]. Вьетнамская война побудила Лукаса взглянуть на свой фильм как на историю борьбы высокотехнологичной империи против маленькой группы борцов за свободу. Лукас, который первоначально согласился возглавить застопорившиеся съемки фильма Копполы «Апокалипсис сегодня» – что можно назвать одним из величайших в истории кино моментов «а что, если бы...», – решил превратить свой фильм, задумывавшийся как история борьбы империи с мятежниками, в фантазию на космическую тему.

Лукас и исследователи его творчества по-разному описывали «Звездные войны»: как космический вестерн, как космическую мыльную оперу, как гибрид «Лоуренса Аравийского» и бондианы, как фильм с

участием Эррола Флинна^[34], снятый в космических декорациях, как новую версию японского фильма «Три негодяя в скрытой крепости», как смешение научной фантастики и комиксов, как мистическое исследование восточных религий, как драматическое выражение формулы тысячелетнего мифа, и, что наиболее логично, как дань уважения «Флэшу Гордону», телесериалу 1950-х, который приводил в восторг юного Джорджа в его доме в Модесто. Финальный продукт был оригинальной компиляцией. «Здесь собраны вместе все выдающиеся вещи, – сказал однажды Лукас. – Это не просто какой-то один сорт мороженого, это что-то наподобие мороженого ассорти с орехами, фруктами и сиропом».

И мир вылизал эту вазочку с мороженым дочиста. Зрительская аудитория приняла «Звездные войны» с невиданным ранее энтузиазмом. «Челюсти» (появившиеся двумя годами ранее, в 1975-м) могут считаться первым современным блокбастером, но «Звездные войны» намного превзошли его кассовые рекорды в отечественном и зарубежном кинопрокате. Слушатели радиопередач в прямом эфире рассказывали, что проводят в кинотеатре целые дни, чтобы смотреть этот фильм снова и снова, – подобно детям, которые в 1930-х гг. приходили на субботние киноутренники с двухцентовыми пакетиками леденцов. За месяц после выхода фильма на экраны стоимость акций его дистрибьютора, 20th Century Fox, выросла почти вдвое. С поправкой на инфляцию «Звездные войны» принесли их правообладателям более \$2,5 млрд – на полмиллиарда больше, чем любая другая кинофраншиза [140].

Созданный Лукасом фантастический коктейль из комиксов, космических приключений и вестернов поистине уникален. Никто никогда не создавал ничего подобного. Но он также вызывал ассоциации с наиболее известными литературными сюжетами начала XX в. и более ранних эпох. Стали ли «Звездные войны» хитом века потому, что до них не создавалось ничего подобного? Или они стали популярными потому, что по сути представляли собой сумму тысячи историй?

Винсент Бруццезе – ученый, занимающийся исследованием сценариев. Будучи ветераном аналитической службы Голливуда, он много лет занимается тем, что выискивает в сценариях признаки хитов. В детстве, проведенном на Лонг-Айленде, он страстно увлекался научной фантастикой. Особенно ему нравилась трилогия Айзека Азимова «Основание» (Foundation). Азимов придумал новую научную дисциплину, «психоисторию», которая позволяла величайшим математикам предсказывать с поразительной точностью расцвет и крушение

цивилизаций на многие тысячелетия вперед [141].

Бруццезе и Джордж Лукас родились в разных концах страны и, возможно, в разных звездных системах. Когда Винсенту было пять лет, он жил в машине. Его семья была настолько бедной, что в качестве подарка на день рождения он регулярно получал билет в кино. «Два часа в год я не был бедным или бездомным», – рассказывал он мне в своем офисе в Лос-Анджелесе. На нем была футболка с логотипом Sex Pistols и черный блейзер. В паузах между предложениями он погружал руку в огромную вазу с конфетами, стоявшую у него на столе. «Я сидел в кинотеатре и переносился куда-то в другое место».

Через несколько десятков лет Бруццезе стал профессором социологии и статистики в Университете Стоуни-Брук в Нью-Йорке. По основному образованию он был математиком, но его притягивал Голливуд. Он мечтал создать идеальный инструмент предсказания, который позволил бы студиям прогнозировать будущие успехи или неудачи.

Существует два классических способа измерения аудиторий. Первый называется скринингом. Люди смотрят фильм или сцены из фильма и сообщают, что они думают о персонажах, о взаимоотношениях между ними и о сюжете. Эти мнения направляются членам съемочной группы, чтобы те могли улучшить фильм (если захотят их учесть). Второй называется отслеживанием. Исследовательская фирма устанавливает контакт с несколькими тысячами респондентов и зачитывает им список названий фильмов. Респонденты отвечают, о каких фильмах они слышали, какие смотрели, а какие считают нужным посмотреть в будущем. Этот метод используется для прогнозирования кассовой выручки (как правило, безуспешно).

Бруццезе был уверен, что сможет усовершенствовать этот процесс за счет сбора более точной информации и применения более сложных математических методов. Он отправился в Голливуд, где проанализировал многолетние данные разных компаний об исследованиях зрительских аудиторий, используя собственные алгоритмы, призванные улучшить прогнозирование кассовой выручки. Он также познакомился с несколькими продюсерами, которые стали посылать ему сценарии с просьбой дать им оценку. В один из дней 2010 г., читая черновой сценарий своего друга, он понял, что Голливуд неправильно подходит к предсказанию хитов. Исследования аудитории обычно проводились для оценки уже снятых сцен. Но не лучше ли, думал он, разработать инструмент для оценки сценариев – исходных *сюжетов* – прежде, чем тратить десятки миллионов долларов на съемки?

Бруццезе собрал команду, чтобы проанализировать мнения миллионов людей о сотнях фильмов, которые он тестировал на протяжении нескольких лет работы в Голливуде. Он пытался найти общие закономерности. Что действительно говорили люди о тех типах историй и персонажей, которые им нравились или не нравились? Мог ли Бруццезе, используя их утверждения, создать механизм предсказания, который позволил бы выявлять фильмы-хиты, просто проанализировав их сценарии?

Есть несколько тем, связывающих Бруццезе и Джорджа Лукаса. Прежде всего это научная фантастика. Экземпляр трилогии Азимова «Основание» в кожаном переплете лежит на черном бюро в офисе Бруццезе. Его любимый герой – Гэри Селдон, «психоисторик», способный предсказать будущее галактики. Селдон не способен предвидеть, что будут делать конкретные люди, но может предвидеть совокупное поведение цивилизаций, населяющих галактику, на несколько сотен лет вперед. Азимов объясняет идею психоистории с помощью химических терминов. «Отдельные молекулы газа двигаются достаточно хаотично, и никто не может предсказать, как будет двигаться молекула в любой момент времени», – говорил Азимов [142]. Но «вы можете предсказать общее поведение газа очень точно, используя законы физики». Например, когда объем уменьшается, давление увеличивается. Это не догадка, это научный факт. Азимов фантазировал о том, как математики могли бы вести наблюдение за всеми цивилизациями, которыми управляют еще не открытые законы, имеющие социальную природу, как если бы эти цивилизации находились в лабораторной мензурке. Ученый, возможно, и не в силах предсказать будущее каждого отдельного человека, но он способен предвидеть крушение империй с такой же точностью, с какой студент-химик предвидит химическую реакцию.

«С детства меня преследовала идея о возможности предсказывать человеческое поведение», – говорил Бруццезе. Его первой любовью, как и у Азимова, была физика, которая занимается предсказаниями в космическом масштабе. «Но постепенно я, подобно Селдону, стал больше интересоваться физикой общества», – продолжал он. Точные предсказания о поведении аудитории по-прежнему достижимы только в фантастических романах, но «если вы можете предвидеть, как люди поведут себя на достаточно раннем этапе, вы сможете изменить их поведение». На стене в офисе Бруццезе висит статья из номера New York Times за 2013 г., в которой его называют пионером статистического анализа сценариев и «влиятельным сумасшедшим ученым из Голливуда».

Вторая общая тема – это Джозеф Кэмпбелл, автор вышедшей в 1949 г. книги «Тысячеликий герой»^[35], который, возможно, подошел к созданию универсальной формулы для сочинения историй ближе, чем любой другой теоретик [143]. Кэмпбелл проанализировал историю человечества и показал, что прежде, чем люди научились писать, они снова и снова рассказывали одну и ту же героическую историю, изменяя в ней главным образом имена и место действия. В этом универсальном мифе кажущийся обыкновенным человек пускается в путешествие, совершая переход из известного мира в неизвестный. С чьей-то помощью он выдерживает несколько серьезных испытаний и в конце концов сталкивается с самым трудным. Благодаря одержанной им решающей победе он возвращается в известный ему мир как герой, как пророк, как некто великий, как чей-то сын. Это история Гарри Поттера и Люка Скайуокера, Моисея и Магомета, Нео из «Матрицы» и Фродо из «Властелина колец» и, разумеется, Иисуса Христа^[36].

Конкретные детали выявленной Кэмпбеллом структуры не так важны, как три главных ингредиента: вдохновение, узнаваемость и неизвестность. Во-первых, герой должен вдохновлять, то есть история должна начинаться с попавшего в трудное положение персонажа, путешествие которого приводит его к победе (Фродо Бэггинс и Сэмуайз Гэмджи смогли увидеть разрушенное Единое Кольцо) и спасению (Фродо обретает смелость, а верность Сэма раз за разом спасает им жизнь) [144]. Во-вторых, герой должен быть узнаваемым, близким читателям, потому что они хотят ассоциировать себя с ним. Это означает, что герои не могут быть непобедимыми или вести себя отвратительно, стремясь к непобедимости. Они должны бороться со своей судьбой (в конце концов, нельзя просто так взять и прийти в Мордор [145]) прежде, чем принять на себя то бремя, которое она на них возлагает. В-третьих, формула Кэмпбелла содержит элемент неизвестности, создающей напряжение. На пути к славе неизбежны поражения, что заставляет публику переживать и волноваться.

В конечном счете то, что приносит путешествие героя зрителям, – это непредсказуемая угроза напряжения, основанного на сопереживании. Знакомый персонаж, не сталкивающийся с препятствиями, скучен, а непонятный персонаж сбивает с толку, какие бы проблемы перед ним ни стояли. Но история персонажа, который покидает реальный мир и отправляется навстречу сверхъестественным приключениям, ведущим через борьбу к невиданным победам, открывает для аудитории возможность ощутить славу героя как свою собственную. «Тысячеликий

герой» адаптировался в различных целях столько раз, что сам Кэмпбелл стал чем-то вроде мономифа^[37]. Его идеи послужили основой для телешоу 1988 г. «Власть мифа» (The Power of Myth) телекомпании PBS, которое стало одной из самых популярных многосерийных телепередач [146]. Его формула неоднократно получала новые трактовки в Голливуде, в частности в вышедшей в 1985 г. монографии консультанта компании Disney Кристофера Воглера «Путешествие писателя»^[38], ставшей учебником по написанию сценариев [147]. Ее последней известной реинкарнацией стала книга «Спасите котика!»^[39], современная библия сценаристов [148]. По-видимому, ее прочитали от корки до корки (или утверждают, что прочитали) почти все сценаристы, хотя некоторые из них демонстративно (но часто притворно, чтобы показать себя бунтарями) заявляют, что и в руки ее не возьмут.

«“Белоснежка и семь гномов”, “Бульвар Сансет”, “Король говорит!”, “Стражи Галактики” и “Пила” – их сценарии отражают правила, изложенные в “Спасите котика!”, – говорит Б. Дж. Маркел, редактор книги и ведущий организованных на ее основе семинаров для сценаристов. – Нельзя сказать, что Уолт Дисней и его сочинители сидели и думали: “Отлично, в подобных фильмах плохие парни обычно появляются именно в такой момент”. На самом деле хорошие рассказчики интуитивно понимают, что аудитории нравятся классически структурированные истории».

Путешествие героя – это не белая смиренная рубашка или униформа, сшитая по единому образцу и ограничивающая движения. Скорее его можно сравнить с мужским костюмом: при относительно стандартном крое он оставляет широкий простор для индивидуализации, редко выглядит неаккуратно и отлично смотрится, если сшит по всем правилам. Наиболее стереотипные и в конечном счете предсказуемые сценарии превращаются в анимационные фильмы, которые часто имеют успех и у зрителей, и у критиков. В «Зверополисе», анимационном хите Disney 2016 г., молодая провинциальная крольчиха становится офицером полиции в городе, где звери живут подобно современным людям. После нескольких ошибок она доказывает свою профессиональную пригодность, страдает от кризиса доверия к себе, из-за которого возвращается в свою семью, а затем вновь приезжает в город, чтобы найти и победить главного преступника. Это искусно выстроенная череда остроумных сцен, показывающих разнообразных животных, которые выполняют человеческую работу: например, слонов, продающих мороженое, и

ленивцев, работающих в Департаменте транспортных средств. За всем этим скрывается удивительно глубокая история о том, как неблагополучные социальные группы попадают в ловушку всеобщего предубеждения к ним. Но основа сюжета – это бесхитростная версия пути героя.

Джозеф Кэмпбелл, строго говоря, не был ученым. Он был специалистом по мифологии, который составил универсальный рецепт небылицы и подобрал все необходимые ингредиенты. Его философия повествования по сути дедуктивна – построена от общего к частному.

Но Винсент Бруццезе, безусловно, настоящий ученый, и его теория повествований индуктивна – она строится от частного к общему. Бруццезе изучил миллионы ответов от тысяч респондентов, посмотревших тысячи фильмов. Оказалось, что Кэмпбелл был прав. Существуют правила успешного сценария для популярного фильма. Каждый зритель в отдельности не может точно сказать вам, каковы они, но публика в целом разъясняет создателям фильмов эти правила уже много десятилетий.

Теория Бруццезе покажется знакомой читателям первых трех глав этой книги: большинство людей любят оригинальные сюжеты при условии, что арка повествования охватывает истории, которые мы знаем, и истории, которые мы хотели бы рассказать сами.

Бруццезе занимается изучением культуры, он кинематографический таксономист. В эпическом мономифе Кэмпбелла он обнаружил сотни примеров того, что можно было бы назвать мини-мифами – подвидами каждого жанра. Например, супергерои в кино иногда обладают выдающимися способностями от рождения (Супермен), а иногда их приобретают (Человек-паук); одни супергерои трагичны (Бэтмен), а другие хвастливы (Железный человек). Каждый из этих жанровых подвигов имеет уникальные повествовательные паттерны, поясняет Бруццезе, и их удалось выявить за годы исследований.

Первого значительного прорыва Бруццезе достиг в изучении фактора неизвестности в сюжете. Он видел, что публика реагирует на фильмы ужасов с предсказуемостью, которая бы порадовала Гэри Селдона. «Фильмы ужасов, возможно, тот жанр, в котором проще всего проводить классификацию, – рассказывал он мне. – В фильмах ужасов действует либо преследователь, либо убийца. Преследователь – либо призрак, либо демон. Главные действующие лица либо случайно привлекают внимание демона, либо призывают его».

Эти тонкие различия могут серьезно влиять на реакции аудитории.

«Одна из главных особенностей фильмов ужасов состоит в том, что зрители стремятся поставить себя на место персонажей, чтобы ощутить их страхи, – говорил он. – Но если главные действующие лица вызывают демона, то многие зрители заявляют, что они не были сильно напуганы, потому что сами они никогда не стали бы вызывать нечистую силу». Эти различия также влекут за собой предсказуемые последствия для кассовой выручки. Когда героев преследует некий загадочный кошмар – это самое то для фильма ужасов. Но когда мотивация убийцы известна, такой фильм воспринимается скорее как триллер, что менее привлекательно для подростков.

Способность вызывать ассоциации имеет ключевое значение для фильмов ужасов, но есть и другие важные элементы. Один из них – власть. «В фильме, где демон преследует людей, подобно Джейсону (“Пятница 13-е”) или Фредди Крюгеру (“Кошмар на улице Вязов”), сюжет строится на простом вопросе: способен ли кто-нибудь остановить его?» – продолжал Бруццезе. – Вот почему анонсы таких фильмов часто содержат кадр, показывающий триумф убийцы. Понимают это люди или нет, но убийца и есть герой».

Другим жанром, хорошо поддающимся классификации, можно назвать жанр апокалипсиса. Есть два вида фильмов о конце света, рассказывает Бруццезе, – «остановить апокалипсис» и «пережить апокалипсис». В фильмах «остановить апокалипсис», таких как «Армагеддон» и «Столкновение с бездной», группа экспертов обнаруживает угрозу человечеству и искупительное самопожертвование спасает мир.

Даже люди, редко смотрящие кино, признают, что «Армагеддон» и «Столкновение с бездной» очень похожи. Фильмы «пережить апокалипсис» более разнообразны, но также имеют много общего. В «2012», «Послезавтра» и «Разломе Сан-Андреас» катастрофа принимает формы соответственно природного катаклизма, предсказанного в календаре майя, глобального потепления и мощного землетрясения. Но, несмотря на разнообразие грозящих бедствий, основная драма в этих фильмах одна и та же. Отец стремится воссоединиться со своей семьей; тем временем эгоист гибнет, великодушный выживает, а отец искупает свои прошлые ошибки героическими поступками. По сути эти фильмы об апокалипсисе представляют собой традиционную семейную драму, рассказывающую о превратностях отцовства.

Некоторые критики утверждают, что предлагаемая Бруццезе собственная версия психоистории поощряет создателей фильмов имитировать то, что уже было раньше, и это кажется справедливым.

Действительно, когда я впервые разговаривал с Бруццезе, я не мог отделаться от ощущения, что мои любимые фильмы были не столько произведениями искусства, сколько продуктами инженерного проектирования, подобно типовым домам на соседнем пустыре, построенным по плану одного и того же архитектора.

Но Бруццезе настаивает на том, что он не рисует никаких типовых планов и не пытается провести яркую разделительную линию между хорошими и плохими сценариями. Напротив, он показывает кинематографистам те тонкие разграничительные линии, которые проводят сами зрители. Если сценаристы и продюсеры будут понимать границы ожиданий аудитории, утверждает он, то это сделает голливудские сценарии более качественными. Зрители не просто ностальгируют, стремясь снова испытать прежние чувства и увидеть знакомые образы. Можно сказать, что они также *простальгируют*, то есть одержимы предсказанием будущего всего и вся и испытывают удовлетворение, когда их ожидания оправдываются [149].

«Люди знают, что такое пирог, и ожидают, что он будет обладать определенными качествами, – говорил мне Бруццезе, обращаясь к одной из метафор, которые он использует для объяснения своей теории. – Есть разные пироги, которые может испечь хороший пекарь, но есть также и правила их приготовления. Например, никто не хочет, чтобы в пироге было слишком много соли. Это хорошее правило. Но вы можете встретить и его преднамеренное нарушение. Оно называется “пирог с соленой карамелью”. Умелый пекарь может придумывать исключения, потому что он хорошо знает правила».

Правила распространяются даже на персонажей. Хотя большинство людей не сразу могут заметить сходство главных героев многих хитов, есть много совпадений в характерах Капитана Кирка, Спока и Леонарда (Боунса) Маккой в «Звездном пути»; Гарри Поттера, Гермионы Грейнджер и Рона Уизли в «Гарри Поттере»; и Люка, Йоды, Хана Соло и Леи в «Звездных войнах». На первый взгляд эти персонажи не похожи друг на друга и, безусловно, живут в разных фантастических мирах. Но во всех приведенных примерах главный герой словно объединяет в себе качества своих друзей. Рациональный Спок и эмоциональный Маккой как бы составляют две половинки Капитана Кирка. Рассудительная Гермиона и чувствительный Рон придают внутреннее равновесие Гарри Поттеру. Люк Скайуокер сочетает в себе отвагу Хана и совесть Леи. Во всех этих историях герой представляет собой как бы среднее арифметическое от своих друзей, и путешествие героя требует объединения этих ингредиентов

– могущества и правоты – во имя победы.

Покинув офис Бруццезе, я отправился на ланч с одним голливудским продюсером. Я рассказал ему о теории Бруццезе, об удивительной неэластичности ожиданий зрителей и о подсознательных предубеждениях, влияющих на сочиняемые истории. Он улыбнулся: «Вы хотите знать, в чем здесь секрет, по моему мнению?» Естественно, я сказал «да».

«Вы берете двадцать пять вещей, присущих любому успешному жанру, и изменяете *одну* из них, – сказал он. – Если вы измените слишком много, вы нарушите каноны жанра. Возникнет путаница, и никто не будет знать, что с этим делать. Если инвертировать все элементы, то получится пародия». Но одной стратегической корректировки вполне достаточно. Теперь вы создали что-то совершенно новое, вроде классического вестерна, действие которого разворачивается в космосе.

Каждые несколько лет из глубин интернета всплывает очередная теория о том, что «Звездные войны» тщательно и всесторонне планировались с самого начала, как если бы явились Лукасу в Божественном откровении. Но Лукас был учеником школы хитов Иоганнеса Брамса. Не первопроходец и не вор, он был прежде всего умелым компилятором, мастером смешивания того, что есть под рукой [150].

Помимо «Флэша Гордона» одним из самых известных источников вдохновения для «Звездных войн» был японский приключенческий фильм 1958 г. режиссера Акиро Куросавы «Три негодяя в скрытой крепости», в котором крестьяне помогают принцессе и ее верному самураю преодолеть опасности и оказаться в надежном укрытии. Но ни один из источников вдохновения Лукаса не был абсолютно оригинальным; предки «Звездных войн» также были потомками работ других авторов.

Флэш произошел от Джона Картера, героя фантастических комиксов, созданного в 1912 г. Эдгаром Райсом Берроузом (автора «Тарзана») [151]. Картер был ветераном гражданской войны, сражавшимся против враждебных пришельцев на Марсе. В 1930-х гг. King Features Syndicate, владевший правами на несколько комиксов, попытался купить права на Джона Картера, но Берроуз отверг это предложение. В результате King Features изобрел собственного космического воина: Флэша Гордона. Через несколько десятилетий, когда Джордж Лукас попытался купить права на Флэша Гордона, King Features ответил отказом [152], и Лукас создал «Звездные войны». Интересно, что оба отказа способствовали появлению еще более популярных космических франшиз [40].

Кинематографические потомки Джона Картера стали легендами. Он непосредственно способствовал появлению Флэша, косвенно – «Звездных войн» и, как утверждается, вдохновил в 2009 г. Джеймса Кэмерона на создание блокбастера «Аватар». Но фильм 2012 г. «Джон Картер» оказался исторической неудачей для Disney и одной из самых дорогостоящих кинематографических катастроф всех времен [153]. По-видимому, Джон Картер в кинематографе подобен несъедаемой гусыне, непрерывно несущей золотые яйца.

Фильм «Три негодяя в скрытой крепости» также представляет собой эхо других эпических произведений [154]. Он ведет свое происхождение от более раннего фильма Куросавы «Идущие за хвостом тигра», основанного на сюжете известной японской пьесы XIX в. «Кандзинтё». Но это еще не конец: «Кандзинтё» была кабуки-версией еще более древней драмы «Атака», персонажи которой были заимствованы из народных сказок о средневековом самурае Минамото Йосицунэ. Я наверняка пропустил какие-то звенья этой тысячелетней цепочки влияния, но, по крайней мере, можно обоснованно утверждать, что если фильм «Звездные войны» унаследовал идеи Куросавы, то корнями он уходит в глубь веков, в японскую мифологию.

Следует ли печалиться из-за того, что самые известные истории наших дней – это новейшая инкарнация мифов прошлых поколений? Вероятно, нет. Предвосхищение – одно из тех удовольствий, которые мы получаем от фильма или сериала, «но оно не единственное и, по правде говоря, вероятно, самое малое, – писал в New York Magazine критик Адам Стернберг. – По своему опыту я знаю, что второй просмотр всегда приносит больше удовольствия, чем первый, потому что вы замечаете все детали, которые упускаете, когда с нетерпением ждете очередного сюжетного поворота» [155]. Но не все спойлеры^[41] одинаковы: «Шестое чувство» и «Подозрительные лица» представляют собой тщательно разработанные ловушки, где первоочередное значение имеет сюрприз в финале. Но вряд ли зритель «Гражданина Кейна» не сможет оценить гениальность фильма, если заранее узнает, что Кейн умрет и что его последние слова «Розовый бутон» связаны с воспоминанием (спойлер) о детских санках.

Кто-то может поморщиться от утверждения, что в спойлерах зачастую нет ничего страшного, но Стернберг во многом прав. В исследовании 2011 г., получившем название «Историю спойлером не испортишь», ученые предложили восьмистам студентам Калифорнийского университета в Сан-Диего прочитать рассказы таких писателей, как Джон Апдайк, Роальд

Даль, Агата Кристи и Раймонд Карвер [156]. Каждый студент получил три рассказа – какие-то с «абзацами-спойлерами», раскрывающими интригу, а какие-то без них. Студенты оценивали рассказы по десятибалльной шкале.

Читатели отдавали «значительное предпочтение» историям со спойлерами – к такому выводу пришли ученые. «Если рассказ может быть действительно “испорчен” кратким изложением сюжета, значит, он уже испорчен самим сюжетом» [157], – писал книжный обозреватель *New Yorker* Джеймс Вуд. На этот раз социологи и художественные критики были единодушны.

Каждая хорошая история – это больше чем ее сюжет. Это заключенная в ней вселенная человеческой жизни или, как писал Толстой, средство передачи всех чувств, от печали до восторга. Но если эти средства передачи дополнены драмой незнания того, что будет дальше, то почему некоторые люди предпочитают историю, финал которой способны угадать? Возможно, объяснение следует искать в работах Бруццезе и Кэмпбелла. Аудиториям нужен элемент надежной предсказуемости, чтобы прочувствовать сюжет в полной мере. Неотразимые истории, как утверждает одно журналистское клише, подобны «эмоциональным американским горкам». Но удовольствие от спуска с американских горок не в ощущении угрозы надвигающейся смерти. Оно заключается в напряжении, возникающем между «Эта штука заставляет меня думать, что я умру» и «Я точно знаю, где сойду на землю живым».

Есть несколько версий истории о том, как что-то едва не помешало «Звездным войнам» появиться на свет. Но важнее всего то, что в молодости сам Лукас чуть не погиб на улицах Модесто из-за дефекта ремня безопасности.

Когда Джордж был подростком, отец купил ему автомобиль Bianchina. Это был крепкий итальянский мини-кар с коротким кузовом и смешной крышей, похожий на игрушечную черепашку на колесах. Лукас установил на сиденье ремень безопасности с военного реактивного самолета и начал гонять на машине по узким улицам родного города.

После первого серьезного столкновения кузов автомобиля был поврежден настолько, что Лукасу пришлось снять с него крышу. Но этот случай стал лишь прелюдией к еще более страшной аварии, случившейся через несколько месяцев. Лукас столкнулся с Chevy, после чего его машина врезалась в ствол орехового дерева. Удар был настолько силен, что самолетный ремень безопасности не выдержал, и Лукас вылетел наружу через открытый верх. Годы спустя Лукас размышлял о том, что его везение носило чуть ли не кинематографический характер. Если бы он заменил

ремень безопасности, но не снял крышу, то, вероятно, сломал бы шею от удара об нее. Вместо этого он выписался из местной больницы уже через две недели [158].

Эта авария изменила его жизнь. «Она заставила меня поверить в то, что судьба дала мне дополнительный шанс, – рассказывал он Опре Уинфри в 2012 г. – То, что я получаю, – это своего рода премия».

«Звездные войны» тоже существуют только благодаря ряду невероятных совпадений. Фильм отказались снимать несколько студий. Если бы компания King Features была добрее к американскому режиссеру, то Лукас просто воспользовался бы франшизой Флэша Гордона. Без «Американских граффити», второго на удивление успешного фильма Лукаса, 20th Century Fox, возможно, никогда бы не согласилась взяться за дистрибуцию «Звездных войн». Без настойчивости друзей, заставлявших Джорджа переписывать сценарий несколько раз, фильм, возможно, стал бы (как первоначально предсказывали некоторые) дикой смесью бессмысленного сюжета и примитивных диалогов. Само существование знаменитой франшизы «Звездных войн» висело на волоске.

Только потому, что Лукас не смог купить франшизу Флэша Гордона или сделать ремейк «Трех негодяев в скрытой крепости», он был вынужден наполнять собственный сюжет тысячью ссылок, которые и сделали «Звездные войны» культовой вселенной. Сегодня эта история привлекает в равной мере и десятилетних мальчиков, и энтузиастов семиотики. Она достаточно проста, чтобы стимулировать выработку адреналина гипофизом, но при этом вызывает глубокие ассоциации, приглашающие фанатов поразмышлять над ее религиозным значением, – этакий визуальный Талмуд.

Режиссеры, подобные Джорджу Лукасу, «семиотически воспитывали авторов, создающих культуру инстинктивных сторонников семиотики», написал однажды ныне покойный великий писатель Умберто Эко [159]. Другими словами, «Звездные войны» – это не единичный фильм, не одинокое клише, плывущее в космическом эфире. Это «фильмы», собрание сотен клише из нескольких жанров, триумфально слившихся воедино в космическом пространстве.

История, ассоциирующаяся всего с одной историей, – это ее производная. История, которая не ассоциируется ни с одним кинематографическим или литературным произведением, непостижима. «Звездные войны» отличаются умелым сочетанием не виданного прежде и «ага, я уже видел это раньше». Они оригинальны, потому что представляют собой набор никогда не объединявшихся прежде аллюзий. Каждая аллюзия

открывает другие миры и другие мифологические сюжеты. Подобно столу, на котором писался их сценарий, «Звездные войны» также сделаны из многих дверей.

5. Разум, создающий мифы – II: темная сторона хитов

Почему истории становятся оружием

В любой книге о популярности, хитах и медиа должна быть история о вампирах. Они преследуют поп-культуру на протяжении столетий, от «Дракулы» Брэма Стокера и немого фильма «Носферату» до более свежих интерпретаций наподобие «Баффи» и «Сумерек». Но давайте рассмотрим не менее важную историю – о «реальных» вампирах.

Один из самых популярных универсальных мифов в мире основан на представлении о том, что мертвец способен приносить смерть [160]. Тема нападения жаждущих крови трупов будоражила воображение многих цивилизаций, от Трансильвании до Китая. Вера в вампиров сохранялась в Европе и в эпоху Просвещения, что нашло отражение в саркастических строчках Вольтера в его «Философском словаре» [161]: «Так вкусно питаются мертвецы в Польше, Венгрии, Силезии, Моравии, Австрии, Лотарингии»^[42].

Сам Вольтер полагал, что во всех этих местах не было никаких пиршеств мертвецов. К сожалению, до конца XIX в. большинство цивилизаций практически ничего не знало о болезнях и разложении. Жителей деревень загадка смерти ставила в тупик. Почему люди, сконцентрированные в одном месте, внезапно заболели? Почему некоторые трупы выглядели как живые, когда их извлекали из могил через несколько недель после погребения? И почему у них были такие длинные ногти?

За последние 150 лет наука ответила на большинство этих ужасных вопросов. Мы знаем, что люди, живущие в скученных условиях, умирают, когда заражаются одной болезнью. Мы знаем о трупном окоченении и разложении. Но гениальные врачи древности были менее образованны, чем нынешние доктора медицинских наук, а крестьяне ничего не знали о вирусах. Все, что касалось смерти, было тайной, и убедительные мифы заполняли вакуум, образованный нехваткой знаний. Совершенно разные общества в Европе, Китае и Индонезии объясняли эти загадки одинаковым образом: *мертвец может принести смерть* [162].

Вампиризм был правдоподобным медицинским диагнозом, и вера в

сосущих кровь мертвецов смешивалась с местными представлениями и ценностями, порождая народные легенды – как объясняет Пол Барбер в своей книге «Вампиры, смерть и похороны» (Vampires, Burial, and Death). В Восточной Европе считалось, что «выходцы с того света» – люди, ожившие после смерти, – это обычно бывшие уроды, пьяницы, атеисты, распутники и седьмые сыновья или дочери в семье. В Китае собака или кошка, прыгающая через могилу, могла подарить миру еще одного вампира. Албанские вампиры пожирали внутренности, а их индонезийские собратья пили кровь. На южном побережье Балтийского моря, Померании, которая теперь наиболее известна благодаря породе померанский шпиц, возможным жертвам в качестве профилактики советовали пить бренди из крови мертвеца.

В начале XVIII в. истерия по поводу вампиров охватила Восточную Европу, в особенности территории современной Сербии, Венгрии и той части Румынии, которая известна как Трансильвания [163]. Монархия Габсбургов направила чиновников в несколько городов для составления отчетов о неистовых атаках вампиров и понесенных потерях. После перевода с немецкого эти отчеты невольно посодействовали популяризации фольклора о вампирах даже среди преимущественно грамотных народов, которые, казалось, не подвергались опустошительному нашествию этих ужасных кровососов. Оксфордский словарь датирует появление слова «вампир» в английском языке приблизительно этим временем, причем самое раннее известное его упоминание относится к 1741 г.

Вымышленные вампиры были высокими, худыми, изможденными, коварными и аристократичными. Дракула имел титул графа и владел замком, а Эдвард из «Сумерек» потрясающе красив. Но реальные вампиры – то есть те, в которых действительно верили, – были другими практически во всех отношениях. Распухшие, грязные и дурно пахнущие, они напоминали не столько графа Дракулу, сколько его слугу Ренфилда.

Один из самых известных официальных отчетов о вампирах, появившихся в Сербии в 1720-х гг., был посвящен пожилому человеку по имени Петар Благоевич [164]. Через несколько месяцев после его смерти девять человек из той же деревни внезапно умерли от скоротечной болезни. Некоторые утверждали, что по ночам у ложа заболевших они видели самого Благоевича или его призрак. Жители деревни требовали раскопать его могилу, чтобы убедиться, что он вампир.

Австрийский чиновник, прибывший вместе со священником на кладбище для проведения эксгумации, сообщал, что Благоевич выглядел

почти как живой. «Тело было... совершенно не тронуте тлением, – писал он. – Волосы и борода – и даже ногти... заметно отросли. Я заметил у его рта следы свежей крови, которую он, согласно утверждениям, высосал у убитых им людей». Последние сомнения исчезли: Благоевич безусловно был вампиром, и его следовало повторно умертвить. Крестьяне заточили кол и вогнали его в грудь Благоевича с такой силой, что кровь брызнула изо рта и ушей трупа, что только подтвердило справедливость обвинений в вампиризме. Затем труп сожгли, превратив его в горстку пепла, после чего окончательно признали Благоевича и его вампирического аватара мертвыми.

Избавиться от вампиров одними заточенными кольями было невозможно, и научный мир в конце концов пошел на хитрость. Когда австрийская императрица Мария-Терезия направила своего личного врача исследовать причины безумия ее подданных, то доктор пришел к заключению, что вампиры были плодом ничем не обоснованной массовой истерии, а доказательства их реального существования отсутствовали. Получив этот отчет, императрица издала в 1770-х гг. законы, запрещающие эксгумацию трупов и их сжигание. За следующие сто лет ученые постепенно пришли к пониманию, что истинными причинами появления многих рассказов о вампирах были массовые инфекционные заболевания, такие как холера. Эпидемиология помогала бороться с предрассудками и, подобно лучу солнца во многих фильмах, убивала ходячих мертвецов навсегда.

Соблазнительно посчитать веру в вампиров откровенной глупостью. Но истина заключается в том, что их существование в глазах людей того времени выглядело абсолютно логичным.

Вампиризм мог объяснить *любое явление*, сопутствующее смерти, – например, почему целые семьи заболевали одновременно, почему друзья умирали один за другим и почему погребенные покойники выглядели так, как они выглядели. Неслучайно на протяжении многих веков сходные мифы существовали в деревнях, разделенных десятками тысяч миль. Теория о том, что болезнь вызывают ожившие мертвецы, давала ответ на загадку смерти через историю, в которой были смысл, неизвестность и действующая сила. Она объясняла хаос жизни с помощью захватывающего повествования. Она наделяла крестьян верой в возможность борьбы со злом – с помощью снадобий, чеснока, молитв, целомудрия, кольев, мечей и огня (и кровавого бренди, если все прочее не поможет). Вампиры оказались очень подходящей темой для сочинения историй.

Искусное повествование захватывает внимание слушателей. Каждая

глава этой книги начиналась одинаково – с рассказа истории. Я размышляю о водяных лилиях Моне на выставке импрессионистов... Раймонд Лоуи разрабатывает новые варианты дизайна в 1950-х гг. Джордж Лукас сочиняет самый коммерчески успешный метамиф всех времен. В соответствии с жанром этой книги каждая ее глава строится по аналогии с троянским конем: на первый план выдвигается увлекательная история, за которой скрываются глубокие научные выводы. Я бы сам дискредитировал первые уроки этой книги, если бы попытался нарушить слишком много условностей жанра. Но я бы дискредитировал всю ее научную основу, если бы не предупредил читателей о том, как опасно переоценивать хорошие истории.

Истории – это своего рода колдовство. Подобно повторению и анафоре, они отвлекают наш склонный к мифотворчеству разум от глубокого осмысления явлений, которое необходимо для их истинного понимания. Привлекательная история, служащая плохой цели, – это опасная штука.

В 1980–1990-х гг. Джина Дэвис была моделью, актрисой и даже едва не вошла в олимпийскую команду лучников в 2000 г. Возможно, наибольшую известность ей принесла роль старшей сестры в фильме «Их собственная лига». Джина сыграла феноменально одаренную принимающую, выступавшую во Всеамериканской женской профессиональной бейсбольной лиге в период Второй мировой войны. В 1986–1992 гг. Дэвис исполнила главные роли в нескольких популярных фильмах, включая «Битлджус» и «Тельма и Луиза» и была удостоена премии Киноакадемии в номинации «Лучшая актриса второго плана» за роль в «Туристе поневоле».

В 46 лет она родила первого ребенка, Ализу. Когда Дэвис смотрела вместе с дочерью детские фильмы и телепередачи, ее поражило отсутствие в них сильных женских характеров. В то время как Ализа проглатывала фильмы с рейтингом G (фильмы без ограничений по возрасту зрителей. – *Ред.*), Дэвис сидела за ее спиной и подсчитывала женских персонажей. Результаты выглядели удручающе. Еще хуже было поведение героинь, которые старались выглядеть либо гиперсексуальными, либо «серыми мышками». «И это детское кино! – думала она. – Вот так оно рассказывает нашим детям об окружающем мире». Но такие фильмы, по-видимому, просто отражали застарелые шовинистические предубеждения против женщин.

Подсчет женских персонажей позволял строить гипотезы, но Дэвис хотела создать общественное движение. В 2009 г. она познакомилась с Мадлен Динонно, другим ветераном индустрии развлечений. Ее карьера

была столь же разнообразной, как карьера Дэвис, и включала работу в кино, в общественных организациях и в сфере маркетинга. Динонно поделилась с Дэвис еще одной проблемой: постоянным разочарованием женскими ролевыми моделями в Голливуде. В 2009 г. они основали Институт гендерных проблем в медиаиндустрии Джини Дэвис (Geena Davis Institute on Gender in Media), исполнительным директором которого стала Динонно. Они поставили себе цель добиться гендерного равноправия в развлекательных медийных продуктах для детей, но равноправия не просто количественного, но и качественного.

Они считали, что одна из причин распространенности и неистребимости сексизма заключается в том, что дети во всем мире подвергаются оболванивающему влиянию развлекательных медиа, представляющих мужчин героями, а женщин – миловидными существами, попадающими в трудные ситуации. Фильмы – не единственный фактор, влияющий на жизнь детей, но, безусловно, очень мощный. Дети тратят сотни, если не тысячи часов в период жизни, когда они наиболее восприимчивы, на просмотр фильмов, которые оказывают кумулятивный эффект на формирование представлений о том, как следует себя вести и что считать нормой. Постоянное воздействие сексистских фильмов и передач приучает детей к гендерной дискриминации, поэтому иметь гендерные предубеждения становится для них столь же естественным, как дышать воздухом.

Определенные умения и вкусы формируются в «чувствительный период» жизни человека [165]. Первые годы после рождения имеют решающее значение для развития языковых, моторных и поведенческих навыков. Гораздо проще выучить второй язык в детском, а не во взрослом возрасте, а глухие дети, которых не обучают языку жестов в ранние годы, позднее осваивают его с большим трудом, даже если практикуются десятилетиями [166].

Чувствительные периоды существуют также для вкусов. Большинство детей испытывают врожденное отвращение к запаху брокколи [167]. Ученые полагают, что этот овощ в процессе эволюции стал вырабатывать неприятное на вкус вещество гойтрин, чтобы защитить себя от полного уничтожения дикими животными. Но одно исследование 1990 г. установило, что маленьких детей можно заставить полюбить горьковатый вкус брокколи, если регулярно кормить их блюдами, где она сочетается с другими, более приятными продуктами. Хорошая новость здесь в том, что повторяющееся воздействие позволяет приучить детей к брокколи. Плохая – в том, что для родителей это трудная задача: ребенка приходится раз за

разом кормить блюдами из этого овоща.

Разные вкусы, по-видимому, формируются в разные периоды. Известно, что подростки склонны экспериментировать со своей идентичностью и со своей внешностью, а также пробовать фармацевтические новинки. Наиболее важный период для формирования музыкальных вкусов – это возраст от пятнадцати до двадцати с небольшим лет. После тридцати многие люди полностью перестают искать новую музыку. Анализ данных от Spotify, проведенный в 2015 г., выявил точный возраст, с которого люди прекращают слушать новых исполнителей: тридцать три года [168]. Политические предпочтения, по-видимому, выкристаллизовываются приблизительно в то же время. Молодые люди, выросшие в период правления популярных президентов-республиканцев, таких как Дуайт Эйзенхауэр, сохраняли приверженность республиканцам на всю оставшуюся жизнь, а те, кто вырос в период президентства Франклина Рузвельта, десятилетиями поддерживали демократов [169]. После того как люди переступают порог своего двадцати- или тридцатилетия, у большинства из них мягкая глина вкусов и идеологии отвердевает.

Фонд Джинны Дэвис в своей работе исходит из идеи, что детские развлечения влияют на взрослые ожидания. В этом заключается суть того, что психологи называют «подсознательным предубеждением» – такое предубеждение появляется само собой даже у людей, преисполненных самых благих намерений. Подсознательное предубеждение в медиа может распространяться подобно болезни: кинематографисты становятся ее носителями, фильмы – переносчиками инфекции, а дети – жертвами. Знакомство со слишком большим числом женских персонажей, играющих подчиненные роли, приучает поколение девочек извиняться за свою напористость. Так как поколения детей растут под влиянием историй, доказывающих, что женщины не могут вести себя как мужчины, не будучи наказанными за это, то, вырастая, эти дети учат следующее поколение тому же самому, и порочный круг повторяется.

Динонно хотела показать продюсерам и режиссерам, насколько шовинистским стал голливудский мегамиф. Фонд профинансировал исследование гендерных ролей в 120 популярных фильмах, снятых с 2010-го по середину 2013 г. в США и некоторых других странах, включая Бразилию, Китай и Великобританию [170]. Ученые просили студентов оценить каждого говорящего или наделенного именем персонажа по демографическим характеристикам, сексуализации, профессии и карьере. В итоге они установили следующее:

1. Менее трети из 5799 говорящих или наделенных именем персонажей были женщинами (в США всего 29%).

2. Лишь в 23% фильмов главным героем была женщина или девушка.

3. Всего 14% из 79 руководителей, показанных в выборке фильмов, были женщинами. (Это почти соответствовало доле женщин-руководителей в США в 2014 г. Но гендерное равноправие – это та область, где искусство скорее должно подавать пример, а не слепо подражать жизни.)

4. Всего 12 женщин и 115 мужчин выступали в роли представителей высших уровней местной или федеральной власти, то есть гендерная пропорция составляла 1:9,6. (А поскольку из этих 12 женских персонажей 3 пришлись на долю Маргарет Тэтчер, то фактически всего 10 женщин были показаны на высших государственных должностях, притом что общее число говорящих персонажей составило 5799.)

5. 88% персонажей, занятых в сфере науки и техники, были мужчинами.

Наиболее тревожным фактором может считаться откровенная и пугающе односторонняя сексуализация ролей молодых женщин. Девушки и женщины в два раза чаще, чем юноши и мужчины, показывались в подчеркивавших их сексуальность нарядах и в пять раз чаще получали комплименты за привлекательный внешний вид. В мире кино женщины составляют менее одной трети всей рабочей силы, но представляют две трети всех его секс-объектов.

Результаты исследования не были исключением из правил. По данным ученых из Университета Южной Каролины, женщины составляли всего 30% из числа всех говорящих или наделенных именем персонажей в первой сотне американских фильмов, снятых в 2007–2015 гг. [171] Только 20% этих женских персонажей были в возрасте от 40 до 64 лет. В блокбастерах, по-видимому, присутствуют женщины трех типов: волоокая любовница, надоедливая мамаша и Мерил Стрип.

Типично – и вполне разумно – объяснять отсутствие гендерного баланса и расового многообразия в фильмах тем, что подавляющее большинство голливудских продюсеров, режиссеров и руководителей кинокомпаний – белые мужчины-гетеросексуалы [172]. Действительно, эта особенность была в фокусе кампании #OscarSoWhite – общественного протеста против того факта, что в 2015 и 2016 гг. все номинанты на получение «Оскара» были исключительно белыми. Такое номинирование отчасти отражало демографический расклад среди членов Академии

киноискусства, наделенных правом голоса. По данным исследования 2012 г., опубликованным в Los Angeles Times, среди них было 94% белых и 77% мужчин [173].

Но, согласно Винсенту Бруццезе, есть еще одна группа, борющаяся против гендерного равноправия в кино. Это мы сами – зрители. Кинозрители придерживаются двойных стандартов в отношении мужчин и женщин. Когда женщины в фильме действуют подобно мужчинам, а мужчины подобно женщинам, то фокус-группы выражают недовольство, и продюсеры предпочитают придерживаться старых стереотипов, а не бороться с ними.

Возьмем, к примеру, романтические комедии. Такая комедия обычно состоит из трех актов. В первом акте пара исследует возможность установления отношений. Во втором акте они появляются вместе. Но перед третьим актом возникает угроза разрыва отношений вследствие какого-то кризиса. Это ключевой момент сюжета, потому что благодаря ему зрители чувствуют себя такими растроганными, когда пара триумфально воссоединяется в третьем акте.

После этой критически важной сцены разрыва два персонажа возвращаются к прежней жизни, к друзьям или даже к семьям. По словам Бруццезе, если мужской персонаж спит с кем-то еще во время этого разрыва, то зрители прощают его после примирения с главной героиней. Но что, если в тот же период с кем-то другим спит главная героиня? *Даже женская аудитория перестает сочувствовать ей.* Рецепты Голливуда породили у зрителей подсознательное предубеждение в этом вопросе. Для мужчин секс и романтические отношения в кино разделены. Но если вы женщина, то секс с разными мужчинами сделает вас недостойной голливудского финала.

Такие двойные стандарты применяются не только при оценке романтических комедий. Возможно, наиболее тревожным выглядит несоответствие ожиданий в фильмах о бизнесе. «Когда зрители видят твердого, эффективного руководителя-женщину, они описывают ее в негативных выражениях, – рассказывал мне Бруццезе. – Но если вы возьмете тот же персонаж и сделаете его мужчиной, то его будут описывать преимущественно позитивно». Неверные и сильные мужчины восхищают; неверные и сильные женщины раздражают.

«Когда зрители видят в кино женщину с жестким характером, они не хотят верить, что это ее истинная натура», – продолжал он. Поэтому сценариста побуждают включать несколько сцен, в которых бизнесумен сбрасывает свою стальную броню и демонстрирует мягкую женственность.

Наглядным примером может служить Миранда Пристли, деспотичный главный редактор журнала мод, роль которой в фильме «Дьявол носит Prada» исполнила Мерил Стрип. Миранда столкнулась с очевидными проблемами в супружеской жизни перед тем, как добиться триумфа. Но сравните ее с другим небезупречным с моральной точки зрения боссом Гордоном Гекко, роль которого в фильме «Уолл-стрит» исполнил Майкл Дуглас. Этот прожженный финансист вызывает всеобщее поклонение, несмотря на то что остается нераскаявшимся обманщиком. Речь Алека Болдуина «Всегда закрывай сделку» в фильме «Гленгарри Глен Росс» остается одной из самых известных сцен в истории кино. Но по данным исследования, проведенного Бруццезе, к сквернословящей бизнесвумен публика отнеслась бы менее терпимо.

Если Бруццезе прав, то голливудские сценаристы попали в яму, которую сами же и вырыли. Зрители предпочитают и ожидают увидеть легкоранимых женских персонажей, поскольку история кино приучила их к тому, что симпатичные женщины должны быть женственными. Единственный способ разорвать такой порочный круг – это изменить ожидания. Дальновидные авторы должны начать изображать решительных женщин-лидеров и перестать спрашивать разрешения на это у зрителей.

В американской культуре существует прецедент внезапного и резкого изменения отношения к проблеме социальной справедливости [174]. В 1996 г. всего 27% американцев считали допустимыми однополые браки. В 2015 г. в поддержку их разрешения высказались 73% американцев в возрасте до 35 лет. Так, за два неполных десятилетия идея равноправия сексуальных меньшинств, которая раньше считалась абсурдно радикальной, получила широкую поддержку. Верховный суд США, рассматривавший дело «Обергефелл против Ходжеса», постановил, что право мужчин и женщин на вступление в однополые браки – это не просто проявление культурных предпочтений, а фундаментальное конституционное право. Приятно думать, что даже сейчас может насчитываться несколько крайне радикальных идей, которые меньше чем через 20 лет будут считаться настолько очевидными, что немногие захотят открыто оспаривать их.

Примечательно, что быстрое исчезновение предубеждения против геев наблюдалось у подростков и молодежи немногим старше 30. С 1996 по 2015 г. число тех, кто поддерживает однополые браки, выросло на 24% среди людей в возрасте 18–34 лет – больше, чем в любой другой возрастной группе, и вдвое больше, чем у поколения бебибумеров. Этот результат согласуется с тезисом Динонно: проще приучить к социальной

норме молодого человека, чем изменить взгляды человека средних лет.

Когда люди произносят слово «история», они имеют в виду то, что случилось на самом деле, а когда произносят слово «рассказ», то имеют в виду нечто выдуманное. Слово «история» произошло от латинского *historia*. Но история – это всегда повествование, которое обладает как достоинствами выдуманных рассказов – последовательностью, сюжетом с причинно-следственными связями, осмысленностью и драматичностью, – так и их недостатками. Действительно, многие сохранившиеся в истории сообщения о вампирах – это по сути «рассказы о вампирах», причем настолько убедительные, что немногие были готовы дать себе труд проверить их.

Предубеждение – это заученный рассказ о том, как устроен мир, и новые поколения всегда могут выработать новые взгляды на миропорядок. Между крестьянином XVIII в., готовым отрубить головы вампирам, чтобы не позволить им убивать членов его семьи, и его потомком из XXI в., считающим такое поведение ужасающе глупым, мало генетических различий. Нет также и биологических различий между жителем довоенной Джорджии и современным либеральным студентом, живущим в университетском кампусе, хотя первый считал чернокожих и геев недочеловеками, а второй находит такую точку зрения отвратительной. Нет сомнений, что через несколько десятилетий люди будут смотреть на некоторые современные книги-бестселлеры и голливудские блокбастеры так, как если бы их создали троглодиты. Культура развивается и погружает своих детей в среду, отражающую определенные ценности. Фанатиками становятся, а не рождаются. Но глубокому состраданию также необходимо учить, и подходящий рассказ может служить отличным уроком.

Несколько лет тому назад я услышал историю, надеюсь, что невыдуманную, от своего друга, работавшего в 21st Century Fox. В конце 1990-х одна из крупнейших в мире телекомпаний направила Fox News Channel необычную жалобу от своих самых преданных зрителей. Консервативные пожилые американцы, смотревшие выпуски новостей весь день напролет, утверждали, что логотип Fox News оказывался буквально выжженным на телеэкране. Даже когда зрители переключали телевизор на другие каналы, призрак эмблемы Fox News появлялся в нижнем углу картинки. Сегодня логотип Fox News медленно перемещается в нижней части экрана для того, чтобы избежать выгорания пикселей.

Многие из нас точно так же страдают от идеологического «выжигания» – мы прочно усваиваем различные предубеждения под влиянием

услышанных рассказов или увиденных событий. Либералы посещают сайты исключительно левой ориентации, а люди, получающие информацию из Twitter, могут сформировать поток новостей таким образом, чтобы он идеально соответствовал их исходным взглядам. Изогранные алгоритмы управляют Facebook, Pandora, Netflix и другими медиа, адаптируя миллионы опций к сложившимся предпочтениям индивида и доминирующим вкусам его группы. Такая охота за привычным вполне естественна, но она способствует тому, что люди усваивают опасные предубеждения.

Власть прессы заключается не только в том, что она формирует и излагает суждения по важным вопросам, но и в том, что она определяет, какие вопросы должны освещаться в первую очередь. Расстановка тех или иных акцентов имеет свои последствия. Регулярно встречая ложное сообщение в прессе, публика может в него поверить, даже если оно часто преподносится как миф. В одном исследовании новостей, разоблачающих мифы, участникам предлагали прочесть несколько сомнительных утверждений, например: «Акулы хрящи помогают при лечении артрита» [175]. (На самом деле это не так.) Сразу после этого большинство участников правильно квалифицировали ложные утверждения как мифы. Но через несколько дней оказывалось, что пожилые участники эксперимента с гораздо большей вероятностью готовы были заявить: да, акулы хрящи действительно помогают при лечении артрита! Сила повторения сделала привычной связь между акульими хрящами и артритом, и пожилые люди с ослабленной памятью не могли отделить знакомое утверждение – «Это кажется верным» – от факта – «Это, несомненно, верно».

Это говорит о том, что разоблачение мифов в медиа может невольно способствовать их распространению. Существует классический формат телешоу, когда двое людей с противоположными точками зрения обсуждают какую-то тему. Хотя такой подход выглядит объективным, он может сбивать зрителей с толку. Смотря дебаты о различных научных вопросах, например об эволюции, люди регулярно знакомятся с ложными аргументами, пусть даже они убедительно опровергаются. Простое повторение тезиса или идеи, даже ложной, в долгосрочной перспективе может сбить с толку многих людей, потому что знакомая информация легко начинает казаться истинной.

«Полезно думать о внимании как о бюджете на покупку различных типов информации, – говорит Адам Альтер, профессор маркетинга в школе бизнеса Стерна при Нью-Йоркском университете. – Легкость восприятия

подразумевает, что информация достается по очень невысокой цене, часто потому, что она уже знакома нам в какой-то похожей форме. Трудность возникает тогда, когда информация стоит дорого, – возможно, потребуется затратить много усилий на понимание концепции, или термин оказывается незнакомым и потому труднопроизносимым».

Но если у легкости восприятия есть темная сторона, то, возможно, есть светлая сторона у ее противоположности, трудности восприятия? [176] Работа Альтера предполагает такую возможность. В одном из своих исследований он предлагал людям ответить на один и тот же вопрос, набранный разными шрифтами: «По сколько животных каждого вида взял Моисей на свой ковчег?» Когда шрифт был простым и разборчивым, многие респонденты отвечали, что по два. Но когда вопрос был напечатан трудным для чтения шрифтом, то респонденты на 35% чаще указывали на то, что ковчег построил не Моисей, а Ной. Менее удобочитаемый текст сделал людей более внимательными.

Альтер повторил этот результат, используя несколько других обманчиво простых вопросов. Вот один из них: «Если бейсбольный мяч и бита стоят 1,10 доллара, а бита стоит на 100 центов дороже, чем мяч, то сколько стоит бита?» Это элементарная арифметическая задача. Но ее формулировка побуждает людей давать быстрый и неправильный ответ: бита стоит 1 доллар, а мяч стоит 10 центов. Разность между 1 долларом и 10 центами равна 90, а не 100 центам. Правильный ответ будет таким: бита стоит 1,05 доллара, а мяч стоит 5 центов. Альтер обнаружил, что если субъекты исследования получали этот вопрос, напечатанный неудобным для чтения текстом, то они с большей вероятностью давали правильный ответ.

В отличие от простого эффекта воздействия – одного из наиболее часто воспроизводимых результатов в истории психологии – выгоды трудности восприятия менее хорошо изучены. Но Альтер в своей работе предполагает, что трудночитаемый шрифт заставляет людей напрячь мозги ровно настолько, чтобы распознать подвох в вопросе. Трудность подобна слабому сигналу тревоги, который нарушает спокойный процесс автоматической обработки информации и требует сосредоточиться.

У легкости есть своя темная сторона – и для создателей, и для потребителей. Когда творческие люди слишком хорошо знакомы со своими проектами, им трудно объективно оценивать их. Для таких авторов, как я, вывод совершенно очевиден: слишком близкое знакомство с моим собственным сочинением лишает меня возможности объективно судить о его качестве. Я становлюсь для себя лучшим редактором только тогда,

когда могу отложить работу на достаточный срок, чтобы затем посмотреть на нее свежим взглядом.

Но здесь таится большой соблазн для аудитории. Рифмованные афоризмы очень привлекательны, а антиметабола очаровательна; приятно прочитать статью в защиту идеи, которая вам и так кажется правильной; приятно поделиться с друзьями увлекательной историей, которая соответствует вашим взглядам на жизнь. Все это произрастает из одного корня – легкости, с которой большинство людей хочет воспринимать мир. Потребителям и читателям самим приходится отделять сказки о вампирах от научных фактов. И, поскольку великие повествования имеют такую власть над нами, именно наилучшие истории требуют самого критического отношения.

6. Рождение моды

«Мне это нравится, потому что это популярно»

«Я это ненавижу, потому что это популярно»

Изучая популярность и причины, по которым людям нравится то, что им нравится, необходимо постоянно учитывать три фактора: выбор, экономика и маркетинг.

Выбор. Если бы я писал эту книгу в 1918 г., когда «модель Т» выпускалась только черной, было бы естественным предположить, что всем нравятся черные автомобили. Идею, что люди могут предпочитать машины других цветов, было бы трудно обосновать, и к тому же в ее поддержку нашлось бы мало реальных доказательств. Но сегодня выпускаются сотни моделей машин различных цветов, стилей и форм, и по улицам разъезжают не только черные автомобили. Возможность выбора изменила вкусы людей так, что объяснения предпочтений, дававшиеся в 1918 г., показались бы откровенно глупыми.

Экономика. Летом 2007 г. компания Abercrombie & Fitch была одним из самых успешных ретейлеров модной одежды в США и безусловно задавала тон в подростковой моде. Однако к концу 2008 г. экономика США впала в глубокую рецессию. Безработица среди молодежи резко выросла, а родители, которые потеряли или могли в любой момент потерять работу, потуже затянули пояса. За год цена акций Abercrombie упала более чем на 80%, и журнал Time назвал компанию «худшим брендом в стране периода рецессии», так как многие старшеклассники стали делать выбор в пользу одежды с менее броскими лейблами в магазинах дисконтных товаров [177]. Стиль Abercrombie не изменился, но изменилось состояние американской экономики. Экономические условия изменили представление о том, что следует считать «крутым».

Маркетинг. В 2012 г. трансляцию 46-го матча Суперкубка посмотрело рекордное число американских телезрителей (хотя вскоре этот рекорд был побит следующим матчем за Суперкубок). Финальный матч Национальной футбольной лиги – самое значительное маркетинговое событие во фрагментированной медиасреде, и эта игра способствовала появлению по крайней мере одного исторического хита. В рекламных паузах веселый

ролик автомобиля Chevy шел под появившуюся пять месяцев тому назад песню We Are Young нью-йоркской поп-группы Fun, исполняющей музыку в стиле инди [178]. Уже на следующей неделе песня поднялась на 38 позиций и заняла третью строчку в Billboard Hot 100, а затем стала хитом номер один и оставалась им в течение шести недель. На следующий год Billboard включил We Are Young в число 100 наиболее популярных песен в истории музыки [179]. Ее внезапный успех не был обусловлен экономическими обстоятельствами, так как ее цена и доступность не изменились. Дело было в маркетинге – в исполнении правильной песни в правильном месте для правильного продукта во время показа матча за Суперкубок – самой главной из всех рекламных платформ.

Таким образом, *наличие выбора, экономика и маркетинг* формируют вкусы потребителей. Но что, если бы можно было изучать популярность на рынке, где не действует ни один из этих факторов, – в магазине с бесконечным разнообразием выбора, одинаковыми ценами и отсутствием рекламы?

Например, представьте крупный сетевой магазин одежды, продающий рубашки, брюки и туфли всех размеров и фасонов. Но эта общенациональная сеть не пользуется лейблами или рекламой, чтобы продвигать тот или иной стиль. Каждый предмет одежды просто *имеется в наличии*, и все они продаются по одной цене. Такая сеть стала бы мечтой ученого-социолога. Исследователи могли бы использовать ее для изучения того, почему продажи тех или иных фасонов растут и падают, без влияния рекламы и дистрибуции.

И такой рынок действительно существует. Это рынок имен.

Выбор имени подобен совершению покупки в магазине с неограниченным ассортиментом, где каждый товар стоит ноль долларов. Имена часто оказываются продуктом культуры, подобно музыке или одежде. Родители выбирают их и по глубоко личным причинам («Марией звали мою бабушку»), и на основе эстетических предпочтений («Мария звучит очень мило»). Новости тоже оказывают свое влияние – в 1930-х гг. имя Франклин стало необыкновенно популярным, а имя Адольф практически перестали давать младенцам, – но это никак нельзя назвать непосредственной рекламой [180]. Ни одна организация или компания не получает выгод от того, что большее число мальчиков будут названы Майклами, Ноями или Дмитриями.

Странно здесь то, что выбор имен следует тому же «циклу популярности» горячо-холодно, что и выбор многих других товаров с

ограниченным ассортиментом, разными ценами и активной рекламной поддержкой. Как и на одежду, на имена также существует мода. Одни имена сегодня популярны (Эмили), а какие-то, распространенные прежде, ныне звучат старомодно (Этель), хотя сами имена Эмили и Этель остаются такими же, какими они были всегда [181]. Никак не изменилось «качество» этих имен – изменилась только их популярность.

В последнее десятилетие XX в. тремя самыми популярными именами для новорожденных девочек были Джессика, Эшли и Эмили [182], но ни одно из них не имело широкого распространения сто лет тому назад [183]. В то же время самые популярные имена девочек начала 1900-х встречаются теперь очень редко. Рут, Мэри, Флоренс, Милдред, Этель, Лилиан, Глэдис, Эдна, Франсуаза, Роза, Берта и Элен – на заре прошлого века эти имена входили в топ-20 самых популярных, но ни одно из них не попало в топ-200 к концу минувшего столетия.

Но так было не всегда. На протяжении веков выбор имени оставался данью скорее традиции, чем моде [184]. Родители выбирали имена из ограниченного набора вариантов и часто передавали их из поколения в поколение. Между 1150 и 1550 гг. практически каждый английский монарх носил имя Генрих (восемь человек), Эдуард (шесть) или Ричард (трое). Между 1550 и 1800 гг. имена Уильям, Джон и Томас носила почти половина всех английских мужчин [185]. Половина английских женщин звалась Элизабет, Мэри или Анна [186].

Тот же тренд наблюдался и по другую сторону Атлантики. В середине XVII в. в колонии Массачусетского залива половина новорожденных девочек получала имена Элизабет, Мэри или Сара, а регистрационные записи в округе Рэлей, сделанные в 1587 г., говорят о том, что 48 из 99 мужчин звались Уильямами, Джонами или Томасами. Но это не было традицией, характерной только для англоговорящих стран. Германия, Франция и Венгрия обладали сходной концентрацией популярных имен. Записи в церковных книгах в Сан-Пауло, сделанные в конце XVIII в., показывают, что половина новорожденных девочек получали имена Мария, Анна или Гертруда [187].

Затем, довольно неожиданно, во второй половине XIX в. список распространенных имен стал стремительно меняться, как в Европе, так и в США. Женские имена приобретали и теряли популярность быстрее, чем фасоны летних платьев. Эмма и Мэдисон, два наиболее популярных имени последнего десятилетия XIX в., даже не попали в топ-200 всего 30 лет спустя.

Эти факты порождают два вопроса, ответы на которые имеют большое

значение для изучения практически любого тренда – культурного, экономического или политического. Во-первых, как происходит переход от *традиции*, где различие между старым и новым едва ли существует, к *моде*, где новые обычаи постоянно вытесняют старые? Во-вторых, как все что угодно может стать супермодным – даже на рынках с бесконечным разнообразием выбора, с нулевыми ценами и при отсутствии рекламы?

Процесс изменения популярности имен начался в середине XIX в. в Англии и затем распространился на Западное полушарие, утверждает Стэнли Либерсон в своей удивительной книге об именах «Дело вкуса» (*A Matter of Taste*). Знакомая последовательность: кое-что еще также началось в Англии в 1800-х гг. и затем распространилось по всему миру. Это была промышленная революция.

Существует несколько вариантов того, как могут быть связаны индустриализация и выбор имен. Во-первых, открытие фабрик побуждало рабочих оставлять маленькие фермы и перебираться в густозаселенные города, где они знакомились с новыми именами. Во-вторых, в начале XX в. уровень образования заметно вырос, и грамотность позволила людям узнать много имен из книг и зарубежных новостей. В-третьих, по мере того, как люди переезжали с ферм, на которых обычно жила одна семья, в города, связи между семейным ядром и расширенным кругом родственников ослабевали. В плавильном котле густонаселенных городов на первый план выходила индивидуальность. В обособленном крестьянском хозяйстве традиционное имя делало вас частью семьи, но в городе то же имя отделяло вас от других культур, этнических групп и классов.

Все это привело не только к замене старого набора имен новым. Навсегда изменилось и представление людей об именах как об элементе идентичности, новизна стала считаться достоинством. Популярные имена сменяли друг друга все чаще не только в США и Великобритании, но и в Венгрии, Шотландии, Германии и Канаде [188]. Так родилась мода.

Эта внезапная метаморфоза моды имеет исторические параллели. На протяжении большей части человеческой истории люди из года в год и из тысячелетия в тысячелетие одевались приблизительно одинаково. В Европе вплоть до XIII в. мужчины носили доходившие до колен плащи, заимствованные у римлян^[43]. До конца Средних веков концепция «моды» в этом вопросе практически отсутствовала. В Индии, Китае, Японии и Европе фасоны буквально застыли во времени. Даже в XVII в. в Японии секретарь сёгуна с гордостью заявлял, что стиль одежды в империи не

менялся на протяжении тысячи лет.

Но в 1600-х гг. мода стала занимать центральное место в европейской культуре и экономике. Во Франции король Людовик XIV разгуливал по Версалю на высоких каблуках, а его министр финансов заявлял, что «мода была для Франции тем же, чем были рудники Перу для Испании» – не только забавой чванливых членов королевских семей, но и экономическим стимулом и предметом экспорта. В какой-то момент эпохи правления Людовика, как утверждает историк моды Кимберли Кристиан-Кэмпбелл, производством тканей и одежды занималась треть всех парижских рабочих [189].

Когда же одежда стала модной и почему? Историк Фернан Бродель заметил, что торговля вспенила «спокойные воды» античной моды [190]:

Великой переменной стало быстрое укорочение около 1350 г. мужского одеяния – укорочение, постыдное на взгляд лиц благонравных и почтенного возраста, защитников традиций. Продолжатель Гильома из Нанжи писал: «Примерно в этом году мужчины, в особенности дворяне, оруженосцы и их свита, некоторые горожане и их слуги, завели столь короткое и столь узкое платье, что оно позволяло видеть то, что стыдливость повелевает скрывать». <...>

В определенном смысле этими годами можно датировать первое проявление моды. Ибо впредь в Европе станет действовать правило перемен в одежде^[44].

Историки спорят о том, почему поворотным моментом стали XII–XIII вв. Одно из объяснений заключается в том, что путешествия и торговля познакомили Европу с разнообразными стилями, и это дало дворянам идеи для новых фасонов одежды. Согласно другой теории, причиной было развитие текстильной промышленности, которое привело к удешевлению одежды. Теперь многие европейцы могли позволить себе одеваться как аристократы, а значит, аристократы были вынуждены чаще менять свои наряды, чтобы оставаться впереди плебса. В любом случае Европа эпохи Ренессанса была турнирным полем для стилей, где яркая многоцветная итальянская вышивка соревновалась с черными испанскими камзолами и накидками.

Мода всегда развивалась по законам, сочетавшим в себе элементы неофилии и неофобии: новое – это хорошо, а старое – это плохо (но очень старое снова становится хорошим). Существует теория о том, как каноны моды формируются с течением времени. Она получила название закона

Лейвера по имени ее создателя, британского историка моды Джеймса Лейвера [191]. Согласно этому закону, одно и то же платье может быть:

бесстыдным – за 10 лет до своего времени,
неприличным – за 5 лет до своего времени,
смелым – за год до своего времени,
элегантным – в свое время,
старомодным – спустя год после своего времени,
безобразным – спустя 10 лет,
смешным – спустя 20 лет,
забавным – спустя 30 лет,
странным – спустя 50 лет,
очаровательным – спустя 70 лет,
романтичным – спустя 100 лет,
красивым – спустя 150 лет.

Можно поспорить по поводу выбора определений (я бы сказал, что «старомодное» – это чересчур строго для платья, которому всего один год). Но общий вывод из закона Лейвера состоит в следующем: не существует универсального вневременного хорошего вкуса в одежде, выборе имени, музыке и, возможно, в чем угодно. Есть только нынешние вкусы, прежние вкусы и вкусы, немного опережающие свое время. Подобно финансовым инвестициям, мода – это дело вкуса и вопрос времени. В любом виде деятельности вы не достигнете успеха, если найдете правильное решение слишком поздно или, напротив, задолго до того, как рынок будет готов к нему.

Как же модные имена внезапно становятся немодными – а затем в некоторых случаях снова входят в моду? Вполне понятно, что произошло с именем Адольф, и немногие скорбели о его почти полном исчезновении. Но что могло сделать плохого имя Эдна или Берта? Эту загадку Фрида Линн, социолог из Университета Айовы, пыталась разгадать вместе со Стэнли Либерсоном. Им удалось выяснить кое-что интересное об именах детей, родившихся в одной семье.

Родители предпочитают давать детям сходные по популярности имена [192]. Те, кто выбирает уникальное имя для первого ребенка, с большей вероятностью выбирают столь же уникальное имя и для второго. Действительно, если в семье первых трех детей зовут Майкл, Эмили и Ноа, то вряд ли четвертый ребенок получит какое-то экзотическое имя наподобие Ксантиппы. Но если первые трое детей получили имена

Ксантиппа, Роза Прерий и Эсмеральда, то маловероятно, что их младшего братишку родители назовут Бобом. Это позволяет предположить, что родители имеют определенный «вкус к популярности», о чем пишут Либерсон и Линн^[45]. Некоторые родители отдают предпочтение каким-то именам исключительно из-за их популярности.

Концепция вкуса к популярности играет важную роль в культуре. Хорошим примером могут служить крупнейшие звезды музыки. Одни любят Тейлор Свифт, потому что она популярна. Другие любят Тейлор Свифт и не обращают на ее популярность никакого внимания. А третьи ищут поводы неприязненно относиться к Тейлор Свифт, потому что воспринимают ее популярность как сигнал того, что она наверняка фальшива, или вульгарна, или фальшива и вульгарна одновременно. Все три группы могут соглашаться с тем, что песни Тейлор Свифт превосходны. Однако кое-что помимо самой музыки – а именно звездный статус Свифт – направляет слушателям сигналы, вызывающие разные чувства: от симпатии до скептицизма.

Популярность может влиять на вкусы в отношении самых разных вещей: музыки, еды, живописи, домов, причесок и политических идей. Одних хиты притягивают, других – отталкивают. Людей по этому признаку можно разделить на множество категорий: начиная от тех, кто ориентируется на вкусы большинства («Я попробовал это только потому, что оно популярно»), и заканчивая хипстерами («Теперь мне это больше не нравится, потому что оно стало популярным»). Хотя возможно, что предрасположенность индивида к новизне или к независимости распространяется на разные категории продуктов – например, люди, которым нравятся блокбастеры, делают покупки в Gap и любят шоколадное мороженое, – более вероятно, что вкус человека к популярности в разных категориях окажется разным. Например, я скептически отношусь к политическим идеям, которые выглядят слишком популярными, но при этом ориентируюсь на фотографии в общенациональных журналах при выборе стиля одежды^[46].

Если большинство американцев находятся в середине спектра вкуса к популярности имен, то это означает, что большинство родителей выбирают имена, попадающие в золотую середину – достаточно известные, но не экстравагантные и не встречающиеся на каждом шагу. При этом миллионы семей не могут идеально координировать свои решения. Часто родители полагают, что они выбрали достаточно необычное имя для своей дочери, но, приведя ее в детский сад, обнаруживают там несколько других девочек,

которых зовут так же.

В 1980-х гг. имя Саманта занимало 26-е место в рейтинге имен [193]. Такой уровень популярности устраивал столь большое число родителей, что в 1990-х гг. 224 000 супружеских пар дали своим дочерям имя Саманта, и оно быстро вышло на пятое место. Однако на этом уровне популярности имя стало привлекательным лишь для небольшого числа взрослых, которые предпочитали самые обычные имена. И подобным образом первая пятерка имен переживает подъемы и спады популярности в течение долгого времени. После 1990-х гг. число девочек, получивших при рождении имя Саманта, снизилось на 80%^[47].

Такая ситуация хорошо согласуется с одной из первых идей этой книги: знакомство с объектом подчеркивает его популярность, хотя отношение людей к популярным объектам может быть очень разным. Одним родителям нравятся необычные имена, другие предпочитают традиционные, а третьи ищут золотую середину, выбирая те, что вызывают легкое удивление, но при этом остаются мгновенно узнаваемыми.

На индивидуальном уровне эти родители просто выбирают имена, которые им нравятся. На коллективном уровне их выбор порождает моду.

Одна из самых важных концепций социальной психологии – это концепция «социального влияния» или «социального доказательства», означающая, что вкусы других людей часто становятся вашими вкусами [194]. В своей классической книге «Психология влияния»^[48] Роберт Чалдини определяет принцип социального доказательства следующим образом: «Чем большее число людей находит данную идею верной, тем более верной будет считаться эта идея».

Эта теория находит широкое применение в медиа и маркетинге: *мы предлагаем самую популярную вещь, поэтому она вам понравится*. Такой подход предполагает, что «бестселлер номер один» – универсально привлекательное описание [195]. И что «самая читаемая статья» – значит самая интересная. И что вас привлекают видео с наибольшим числом просмотров на YouTube или наибольшим числом лайков в Facebook. Этот же подход подталкивает некоторых издателей и авторов искусственно завышать показатели продаж книги, чтобы та попала в список бестселлеров [196], а разработчиков игр – завышать число загрузок, чтобы создать иллюзию востребованности.

Манипулирование популярностью может приносить плоды. Но потребителей нельзя водить за нос бесконечно. Существует предел тому, сколько раз вы можете заставить людей клюнуть на вашу хитрость.

Во-первых, как показывают сайты тестирования музыки, о которых рассказывалось в первой главе, вы можете нарумянить дохлую свинью, но это не то же самое, что создать для нее рынок. Результаты тестирования третьего альбома Леди Гага на британском сайте SoundOut выглядели удручающе. Но ее фирма звукозаписи буквально вбивала название этого альбома в глотки диджеев и маркетологов и в уши радиослушателей. И все же, несмотря на мощную маркетинговую поддержку, этот альбом продавался гораздо хуже, чем предыдущий. Возможно, сложно сформулировать, что такое хорошая музыка, но плохую люди, видимо, умеют распознавать на слух. Дистрибуция помогает сделать хороший товар популярным, но она вряд ли заставит плохой продукт выглядеть хорошим.

Во-вторых, повышение осведомленности о популярности продукта может иметь и негативные последствия [197]. В своей статье «Парадокс публичности» исследователи Балаж Ковач и Аманда Шарки сравнили более 38 000 книжных рецензий на Goodreads.com. Они обнаружили, что книги, завоевавшие престижные премии, получали более негативные отзывы, чем книги, которые просто номинировались на получение этих премий. В мире, где социальное влияние работает безупречно, такой результат был бы абсурдным. Если авторитетная фигура говорит вам, что книга хорошая, вы должны усвоить это мнение и восхищаться ею.

Но реальный мир намного сложнее, и существует несколько интуитивно понятных причин, по которым книга-лауреат может получать более низкие оценки. Премии создают повышенные ожидания, которые часто не оправдываются. Мало того, престижные премии привлекают более многочисленную и разнообразную аудиторию. В эту аудиторию могут входить люди, которым не близок жанр книги или которые решили прочесть ее только из-за полученной ею премии. Такие читатели неизменно оставляют негативные отзывы. В то же время книга, просто выдвигавшаяся на получение той же премии, может не привлекать столь же пестрой читательской аудитории, и поэтому ее рейтинг останется более стабильным.

Но самое интересное объяснение, данное Ковачем и Шарки, заключается в том, что книга-лауреат получает более низкие рейтинги из-за негативной реакции ее читателей. «В процессе исследований моды и кратковременных увлечений мы обнаружили, что рост аудитории или популярности может вызывать неприязнь или становиться причиной более низких оценок», – утверждают Ковач и Шарки. У вкуса к популярности есть двоюродный брат – вкус к признанию. Одних привлекают престижные

книги, других престижные книги не интересуют вовсе, а третьим нравится выражать антипатию к знаменитым произведениям, то есть иметь парадоксальный взгляд на предмет всеобщего обсуждения^[49].

В своей книге «Психология влияния» главу, посвященную социальному подтверждению, Роберт Чалдини начинает с примера закадрового смеха. На заре развлекательного телевидения режиссеры использовали такие фонограммы в комедиях, поскольку исследования показывали, что звучание смеха за кадром заставляет людей смеяться. Поначалу казалось, что звуки чужого смеха веселят зрителей почти так же, как сами юмористические сцены.

Но история использования закадрового смеха – это не просто история о социальном влиянии. Это история изобретения, породившего тренд, тренда, который вызвал негативную реакцию, и негативной реакции, которая создала новый мейнстрим. Другими словами, это история о моде.

В 1960-х гг. главными звездами американского телевидения были не Мэри Тайлер и не Энди Гриффин [198]. По показателю чистого времени присутствия в эфире лидером стал вовсе не актер. Это был инженер-электрик, который никогда не появлялся перед телекамерой, но выполнял за кадром настолько важную работу, что зрители слышали его едва ли не каждую минуту в каждой из почти сорока передач, показывавшихся в течение недели. В какой-то момент он стал настолько влиятельным, а его работа – настолько непонятной посторонним, что он получил прозвище «голливудского сфинкса». Его звали Чарльз Дуглас, и именно он придумал использовать закадровый смех.

Дуглас родился в мексиканской Гвадалахаре в 1910 г., и, когда он был еще ребенком, его семья переехала в Неваду, спасаясь от политических волнений [199]. Он хотел изучать электротехнику, как его отец, который работал электриком в горнодобывающей компании. Но когда после Второй мировой войны он оказался в Лос-Анджелесе, то для него как истинного любителя техники самой интересной отраслью стало телевидение. Он устроился звукооператором в CBS.

В 1950-х гг. комедии положений обычно снимались в простых декорациях непосредственно перед живой аудиторией. Индустрия развлечений часто пытается втискивать старые пристрастия в новые форматы, и телевидение 1950-х было по сути живым радио или театральным спектаклем, разыгрываемым перед камерой. Но когда актеры забывали реплику или нарушали расстановку на сцене, второй или третий дубль одного и того же юмористического эпизода не вызывал у

присутствующих много веселья. Вымученный смех делал передачу неинтересной для аудитории, сидящей у себя дома. Так появилась практика «подслащивания» телепередачи смехом на этапе монтажа.

Дугласа интересовало кардинальное решение проблемы: он хотел изобрести устройство для моделирования смеха. Тогда скучные сценарии, плохие актеры, вялая аудитория или дефекты звукозаписи уже не смогли бы испортить ни одну передачу. В начале 1950-х он несколько месяцев прослушивал аудиозаписи смеха и аплодисментов, сделанные во время театральных спектаклей и телепередач^[50]. Дуглас записал наиболее понравившиеся ему моменты на магнитную ленту, которую он мог запускать с помощью клавиш, снятых со старой пишущей машинки [200].

«Ящик смеха», как стало называться его изобретение, напоминал изувеченную пишущую машинку, но Дуглас играл на нем, как на органе. Несколько клавиш можно было нажимать одновременно, как это делается при взятии аккорда, так что аппарат позволял создавать более сотни вариаций смеха. В своей студии Дуглас синтезировал наиболее подходящий смех для каждого эпизода отснятой телепередачи. По мере того как приближался особенно смешной момент комедии, Дуглас включал сначала слабые смешки, постепенно перераставшие в хохот, а затем заставлял невидимую аудиторию буквально визжать от восторга. Выбор подходящего смеха был искусством, и Дуглас стал единственным, кто владел им в совершенстве.

Технология Дугласа с первых же дней вызвала активное неприятие (впрочем, у нее остались противники и после), но в конце концов телекомпания поняли, что «консервированный» смех имеет ряд преимуществ. Во-первых, он позволял режиссерам сначала снимать сцены, а затем добавлять изображения аудитории. Телепередачи стали сниматься подобно тому, как снималось кино: в помещении и на улице, с возможностью делать несколько дублей и менять расположение камер. К 1954 г. Дуглас набрал столько клиентов, что ушел из CBS и стал самостоятельно работать со своим «ящиком смеха». Он владел монополией на механический смех, но он был великодушным монополистом, бравшим за работу над одной серией всего около \$100 [201].

Платон считал смех выражением превосходства над человеком или персонажем. Превосходство, безусловно, присутствует в грубом юморе. «Мой доктор сказал, что я в ужасном состоянии. Я ответила, что мне нужно услышать еще одно мнение. “Пожалуйста, – сказал он. – Еще вы довольно уродливы”».

Но теория превосходства не может объяснить, почему каламбуры тоже

смешны – по крайней мере, теоретически. «Два атома идут по улице. Один говорит другому: “Постой, кажется, мне только что оторвало электрон”. Второй встревоженно спрашивает: “И как ты себя чувствуешь?” Первый кричит в ответ: “Позитивненько!”» Эта шутка не имеет никакого отношения к ощущению превосходства. Последнее слово становится для слушателя маленьким, но многозначительным сюрпризом. Но чтобы объяснить, что здесь смешного, необходима более широкая теория.

В 2010 г. два исследователя предложили концепцию, которая может связать социологию и универсальную теорию юмора. Они назвали ее «теорией неопасного нарушения». Питер Макгро, ныне возглавляющий лабораторию изучения юмора, и Калев Уоррен, ныне ассистирующий профессору маркетинга Аризонского университета, утверждают, что почти все шутки основаны на нарушении норм или ожиданий, которое не ассоциируется с насилием или эмоциональным страданием.

- «Священник и раввин заходят в бар, и оба заказывают сельтерскую воду»: это не шутка, потому что здесь нет нарушения ожиданий.

- «Священник и раввин заходят в бар. Они присаживаются, чтобы заказать пиво. Затем они едва не убивают друг друга из-за непреодолимых религиозных противоречий»: это слишком опасное нарушение, чтобы вызвать смех у большинства людей.

- «Священник и раввин заходят в бар. Бармен говорит: “Стоп, я знаю этот анекдот”»: независимо от того, находите вы такой финал смешным или нет, шутка нарушает ваши ожидания, и в этом нарушении нет преднамеренной жестокости или грубости.

«Если вы посмотрите на самые универсальные формы смеха, присущие разным живым существам, – когда смеются крысы или когда смеются собаки, это часто бывает реакцией на агрессивные формы игры, такие как преследование или щекотка, – рассказывал мне Уоррен (действительно, крысы могут смеяться). – Погоня и щекотка означают угрозу нападения, но без реальной атаки». Согласно этой теории, хороший комик должен непристойно преследовать и щекотать аудиторию с помощью двусмысленных шуток, но при этом не нарушать ее моральных норм.

Любая господствующая норма – поведения в обществе, манеры говорить, самовыражения и даже логики – может подвергаться угрозе или нарушаться. Но люди смеются преимущественно тогда, когда они чувствуют, что это нарушение негрубое или безопасное. А когда оно кажется негрубым или безопасным? *Когда много людей смеется вместе с вами.* В этом заключалась магия ящика Дугласа: в безопасности

конформизма. Звук смеха других людей как бы давал публике разрешение также посмеяться над увиденным [202].

Но если закадровый смех – такой универсально эффективный инструмент, то почему он используется все меньше? «Влияние» вышло в свет в 1984-м, в год, когда премия «Эмми» в номинации «Лучшая комедия» досталась «Веселой компании» с ее непрерывным хохотом аудитории. В каждой комедии, выдвинутой в 1984 г. на «Эмми», звучал живой смех или его фонограмма. То же самое можно сказать о каждом шоу, выигрывавшем «Эмми» в номинации «Лучшая комедия» с начала 1970-х, включая «Все в семье», «МЭШ», «Шоу Мэри Тайлер Мур», «Такси» и «Барни Миллер».

Но в 2015 г. ни в одной комедии, выдвинутой на «Эмми», не звучал закадровый смех^[51]. Последний раз телешоу, в котором использовалась фонограмма смеха, выигрывало «Эмми» в номинации «Лучшая комедия» в 2005-м. Это был сериал «Все любят Рэймонда».

Телевизионные шоу 1960–1970-х, сценическое пространство которых ограничивалось тремя стенами и просцениумом, выглядели очень похожими на телеспектакли. Но к началу XXI в. многие телешоу выглядели и воспринимались как кинофильмы. Так как в кино не может звучать закадровый смех, то фонограммы смеха стали казаться неуместным анахронизмом. Исследование 2009 г., названное «Язык смеха», установило, что закадровый смех снижал «веселость»^[52] телевизионных шоу, которые стали более сложными, сюжетно разнообразными и похожими на кинофильмы [203]. Для телевидения, которое напоминает «традиционные фильмы в противоположность упрощенным театральным представлениям, – писали авторы исследования, – закадровый смех выглядит как помеха веселью и удовольствию аудитории» – нелестное замечание, больно бьющее по престижу телевидения. Поэтому в производстве многих телевизионных комедий поспешили отказаться от прежней практики использования закадрового смеха. Помогая телевидению стать больше похожим на кино, Дуглас создал условия для полного забвения своего изобретения.

Таков был жизненный цикл закадрового смеха: он был спорной задумкой, стал социальной нормой и умер как надоевшее клише. Другими словами, закадровый смех был частью моды. Звуки чужого хохота, которые использовались, чтобы рассмешить аудиторию, теперь заставляют многих поежиться.

Эта книга написана в 2016 г. – период расцвета нескольких культурных трендов: пресыщенности престижным телевидением, вездесущности

«супергеройских» франшиз, гегемонии хип-хопа и все более очевидного доминирования Facebook. Эти тренды господствуют настолько безраздельно, что воспринимаются как непобедимые и даже вечные. Но на протяжении десятилетий телевизионные продюсеры полагали, что закадровый смех никогда не подведет. Его магическая власть была настолько абсолютной, что рассматривалась в одной из самых популярных книг по социальной психологии. Однако есть в его истории нечто важное, но трудноуловимое. Власть закадрового смеха оказалась непрочной и стала чем-то вроде моды на летние платья или шутки в стиле «тук-тук». Когда-то этот трюк работал. Теперь он устарел.

Культура не перестает удивлять нас. Культура вообще не перестает развиваться. Модой может стать все.

На что еще возникнет мода, подобная моде на имена? В какой области, где раньше важнейшую роль играли традиции, теперь появилось множество новшеств и большой выбор? Рассмотрим одно из самых естественных занятий человека: разговоры.

Homo sapiens существует уже около 200 000 лет. Но самые древние образцы первобытного искусства появились приблизительно за 50 000 лет до нашей эры, то есть человеческие существа прожили намного больше времени без возможности самовыражения, чем с ней. После создания первых рисунков на стенах пещер и пиктограмм людям потребовались десятки тысяч лет на изобретение чего-то близкого к алфавиту. Шумерская клинопись и египетские иероглифы датируются приблизительно 3000 годом до н. э. В каких-то частях мира язык медленно эволюционировал от идеографического письма, в котором каждый знак представлял то или иное понятие, к фонетическому, где каждая буква представляла тот или иной звук. Но эти первые фонетические алфавиты обычно полностью состояли из согласных, то есть звуки, располагающиеся между буквами, приходилось угадывать. (Когда я изучал древнееврейский язык перед празднованием бар-мицвы, меня огорчило, что гласные звуки нужно было запоминать, так как храмовая Тора была записана исключительно с помощью согласных.) Лишь в древнегреческом языке окончательно утвердилось понятие гласного звука, что стало настоящим переворотом: теперь любую последовательность звуков, записанную буквами, мог расшифровать каждый.

Есть что-то магическое в представлении о том, что люди могут выражать почти бесконечное число идей и эмоций с помощью кода, состоящего из 26 смешно выглядящих знаков. Но путь к обретению этой

возможности был очень долгим. Прошли тысячи лет, прежде чем цивилизация сумела перейти от использования символов, представляющих понятия, к символам, представляющим звуки.

Хотя гласные сделали язык более легким, письмо на протяжении тысячелетий оставалось трудным и вызывающим споры делом. Платон, умерший в IV в. до н. э., демонстрировал в своем «Федре» пренебрежение к записям, так как полагал, что они ослабляют память человека^[53]. Распространение письменности шло медленными темпами. Грамотность упорно не хотела становиться модной. Доля грамотного населения в европейских странах, таких как Франция, не превышала 50% вплоть до начала XIX в., а еще в 1960 г. половина людей во всем мире не умела ни читать, ни писать [204].

Для реальной демократизации письменного языка требовалась недорогая технология распространения письменных текстов. Но прошло 4500 лет между появлением иероглифического письма и изобретением Иоганном Гутенбергом печатного станка. Новшество вызвало громкий скандал. Монахи-переписчики пришли в ужас оттого, что это устройство станет угрожать их монополии на производство книг. Живший в XV в. аббат Иоганн Тритемий так писал в своем памфлете «Во славу переписчиков»: «Тот, кто перестает проявлять рвение при переписывании книг из-за появления печатного станка, не может называться истинным приверженцем Священного писания». Но в конечном счете выяснилось, что очевидная безбожность машины не перевешивала ее удобства. По иронии судьбы крик души Тритемия был отпечатан в типографии с помощью того же станка, который он пытался демонизировать^[54]. Таким образом письменность, когда-то критикуемая, а затем ставшая чем-то священным, проложила путь книгопечатанию, также сначала критикуемому, а затем чуть ли не обожествленному.

После 1500 г. изобретения, системы и организации, призванные облегчить распространение письменного языка, стали появляться с головокружительной скоростью. В 1635 г. британская Королевская почта первой в Европе стала доступна частным лицам, способным оплатить почтовые расходы. Два века спустя художник Сэмюел Морзе получил по почте письмо, в котором сообщалось о трагической смерти его жены. Морзе немедленно выехал из Вашингтона. Но, когда он добрался до Нью-Хейвена, его жену уже похоронили. Говорят, что эта история побудила его изобрести более быстрый способ связи – телеграф. Морзе отправил первое междугородное сообщение в 1844 г. из Балтимора в Вашингтон. Еще через

32 года Александр Грейам Белл сделал первый звонок по телефону.

Давайте возьмем здесь паузу, чтобы отметить, что к 1900 г. человечество существовало уже 200 000 лет, а коммуникации по-прежнему во многих отношениях осуществлялись по старинке, как и выбор имен до 1800 г. Люди разговаривали. Иногда они пели. Люди читали книги – преимущественно религиозные. Некоторые семьи писали письма, а новости могли передаваться по телеграфу. Но даже телефон казался нелепым вторжением в традиции беседы, и первое время американцы, по-видимому, не имели понятия, что с ним делать. Автомобилям, радио, цветным телевизорам, видеоманитонам, сотовым телефонам и интернету требовалось менее 10 лет, чтобы получить в США достаточно широкое распространение, то есть охватить от 10 до 50% рынка [205]. Телефону для решения той же задачи понадобилось почти 40 лет [206].

В 1990-х гг. коммуникационные технологии стремительно развивались. Первое текстовое сообщение со словами «Счастливого Рождества» было отправлено и принято в 1992-м, а уже через восемь лет у половины населения страны были мобильные телефоны [207]. В 1995 г. шесть из десяти взрослых американцев признавались, что они ничего не слышали об интернете или плохо представляли, что это такое; через пять лет половина населения страны была подключена к Всемирной паутине [208].

По мере того как разнообразие средств коммуникаций росло, новые технологии быстро входили в моду, а затем устаревали. В 1990-х гг. подростки пользовались стационарными и беспроводными телефонами. В начале 2000-х беседы в онлайн-чатах стали нормой. Затем, с наступлением нового века, произошла революция социальных медиа: в 2002 г. появился Friendster, в 2003-м – MySpace, в 2004-м – Facebook, в 2006-м – Twitter, в 2009-м – WhatsApp, в 2010-м – Instagram и в 2011-м – Snapchat. К этим платформам присоединились другие изобретения, такие как Vine и Yik Yak, и современные версии существовавших до появления алфавита пиктограмм, такие как эмодзи, а также GIF-клавиатуры и стикеры. Все эти приложения и дополнения основаны на картинках и словах в прямоугольниках. Но у каждого из них свой язык и культурный контекст, и каждое представляет собой модное усовершенствование или целенаправленное отклонение от доминировавшей прежде технологии.

Когда-то коммуникация была простым, привычным процессом, не менявшимся многие тысячи лет. Но теперь у нас столько способов общения, что в этой сфере начали действовать законы моды, которые влияют на то, как мы предпочитаем разговаривать друг с другом, какие технологии используем, и даже на то, что мы вообще называем словом

«разговор». MySpace и Facebook сделали приемлемым публичный обмен частными сообщениями между друзьями. Instagram создал мощную социальную сеть для распространения фотографий. Snapchat Stories позволяет каждому создавать мини-фильмы о своей жизни и показывать их друзьям. Ни один из этих протоколов не похож на разговор по телефону, однако миллионы пользователей воспринимают их как вполне естественный способ общения, даже более увлекательный, чем традиционные.

Мода в способах коммуникации – одна из причин, по которой современным маркетологам обычно так плохо удаются попытки обыграть новые мемы и стратегии. Все это успевает устареть к тому моменту, когда реклама выходит в свет. Во время матча за Суперкубок в 2013 г. произошло массовое отключение электроэнергии, и Oreo сотворила настоящую сенсацию, когда заполнила мертвое пространство своим твитом, приглашающим в темноте макать ее печенье в молоко. Для компании это был удивительный и в то же время разумный ход – вести себя как смекалистый ребенок, освоивший Twitter. Но это был 2013 г. В следующие несколько лет точно выверенные сообщения в социальных сетях чаще встречали негативную реакцию – своей нелепостью и неестественностью они вызвали ассоциации с папашей, невпопад цитирующим фильмы для подростков, чтобы выглядеть своим среди молодежи. Рекламные агентства до сих пор не могут понять, что цикл моды на сленг движется быстрее, чем они думают.

Манера одеваться прежде подчинялась традиции, а теперь – моде. Имена когда-то тоже давали в соответствии с традицией, а теперь они проходят тот же модный цикл, что любые новинки. Коммуникации также следуют за модой – новые средства связи появляются одно за другим, а предпочтения меняются, иногда довольно неожиданным образом, когда люди в очередной раз обнаруживают новый, более удобный и веселый способ сказать «привет».

Интерлюдия. Краткая история тинейджеров

Тинейджер – это одно из самых удивительных порождений XX в. Люди перешагивали рубеж тринадцатилетия на протяжении десятков тысяч лет, но лишь недавно кому-то пришло в голову, что этот особый период жизни, мостик между детством и взрослой жизнью заслуживает специального названия. Термин «тинейджер» возник в английском языке в начале XX в., но тогда это слово не прижилось [209]. Вплоть до начала Второй мировой войны оно практически не встречалось в популярной прессе.

Однако в последние несколько десятилетий общенациональные медиа воспитали в людях настоящую одержимость проблемами подростков, которая уже выглядит не слишком здоровой. Пресса пристально отслеживает приложения, которые используют молодые люди, музыку, которую они слушают, и бренды – точнее, #brands, – которые их привлекают. В последние несколько лет наиболее быстрый рост демонстрировали компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения и новых технологий, и первыми покупателями их продукции часто оказывались молодые люди, хорошо знающие, что такое компьютер, смартфон или приложение виртуальной реальности. Если большинство древних культур были геронтократичными, то есть управляемыми пожилыми людьми, то современную культуру формируют вкусы молодежи, а старомодные люди остаются не у дел.

Тинейджер появился в середине XX в. благодаря совместному влиянию трех тенденций в образовании, экономике и технологии. В старших классах школы молодые люди могли создавать собственную культуру, не находясь под бдительным оком семьи. Быстрый рост экономики обеспечивал их деньгами, заработанными самостоятельно или полученными от родителей. Автомобили (а позднее другие мобильные технологии) давали им независимость.

1. Введение обязательного образования

По мере того как экономика США превращалась из аграрной в промышленную, все больше семей переселялись жить ближе к большим городам и, по крайней мере вначале, многие отправляли своих детей работать на заводы. Эта практика вызвала появление общественного движения, которое требовало запретить использование детского труда на промышленных предприятиях.

Решением проблемы стало введение обязательного школьного

образования для детей [210]. В период с 1920 по 1936 г. доля подростково-старшеклассников в школе удвоилась – с 30 до 60% [211]. Так как подростки стали проводить больше времени в школах, то их привычки формировались в среде, не связанной с работой или семьей, и они могли устанавливать собственные социальные нормы. Невозможно представить американскую подростковую культуру в мире, где каждый шестнадцатилетний юноша работает по выходным бок о бок со своим отцом на сборочной линии.

2. Послевоенный экономический бум

Серьезный коммерческий интерес к подросткам возник после окончания Второй мировой войны. Чтобы заинтересовать производителей, подростки должны были располагать деньгами, а деньги могли поступать из двух главных источников: от самостоятельных заработков и от родителей. На 1950-е гг. пришелся один из самых заметных периодов роста экономики в американской истории. Безработица сошла на нет, доходы объединенных в профсоюзы взрослых и молодых работников становились все выше.

В то же время число детей в семьях постепенно снижалось, а денег на одного ребенка тратилось все больше, как это приличествует любым ограниченным и ценным инвестициям. Показатели рождаемости в развитых странах во второй половине XX в. снижались благодаря росту женского образования и легализации противозачаточных таблеток. Начиная с 1970-х гг. 20% самых богатых американских семей более чем удвоили свои расходы на развитие детей: на отдых в оздоровительных лагерях, занятия спортом и преподавателей [212]. Так как родители уделяли много внимания воспитанию детей, то именно подростки становились главными распорядителями семейного бюджета.

3. Изобретение автомобиля

Сегодняшним холостякам это показалось бы пугающим, но когда-то первое свидание с девушкой представляло собой светскую беседу с ее родителями в гостиной. За беседой мог последовать восхитительно неловкий семейный обед.

Но автомобили освободили влюбленных от необходимости участвовать в чопорных беседах в гостиных. Почти все, что современный холостяк считает «свиданием», стало возможным или допустимым благодаря появлению и распространению автомобильных романов. Страх перед тем, что молодые люди и быстрые автомобили станут нарушать нормы романтических отношений, был широко распространен. Показательным в этом смысле можно назвать припев песни Ирвинга Берлина *Keep Away*

from the Fellow Who Owns an Automobile («Держись подальше от парня с автомобилем»), написанной в 1909 г.: *«Держись подальше от парня с автомобилем, / Он увезет тебя далеко, / Слишком далеко от твоих па и ма. / Если его сорок лошадиных сил разгонят вас до шестидесяти миль в час, / То прощай навсегда, прощай навсегда»*^[55].

Если сегодня вы думаете, что Tinder и приложения знакомств разрушают романтику в наше время, то вы, вероятно, стали бы ненавидеть автомобили на заре XX в. Машины не только ускорили исторический переход подростков от частичной независимости к полной. Они также способствовали развитию субкультуры старшеклассников. Когда автобусы начали увозить их далеко от родных поселков с их крошечными школами, молодые люди стали проводить много времени в просторных школьных зданиях, наполненных группами их сверстников, переживающими период повышенной гормональной активности.

Закат аграрной экономики и введение обязательного образования способствовали созданию подростковой культуры, на которую американцы взирали с глубокой обеспокоенностью. Страхи по поводу «преступности среди несовершеннолетних» возникли на побережьях обоих океанов, вдохновляя создателей таких голливудских фильмов, как «Бунтарь без причины» – о нем мы подробно поговорим в следующей главе – и «Школьные джунгли», и заставляя шевелиться вашингтонские подкомитеты, занимавшиеся ужасными проблемами подростков.

Эти три фактора привели к появлению избытка свободного времени, того вакуума, который подростки заполнили своими экспериментами. «Запрет на использование детского труда и удлинение периода формального обучения привели к появлению многочисленного класса незанятой молодежи с ее животной энергией, не поглощаемой выполнением работы», – писал обозреватель New York Times в 1957 г. Как только подростки стали отдельной социальной группой, их сразу начали считать чем-то вроде культурных кочевников. Вместо того чтобы усвоить сложившиеся ритуалы американского общества, они скитались группами, постоянно расширяя границы в том, что касалось их вкусов и поведения.

В 1953 г. Эдгар Гувер опубликовал отчет ФБР с предупреждением о том, что «нацию может ожидать пугающий рост числа преступлений, которые будут совершаться подростками в ближайшие годы». Отчет нашел отклик в конгрессе, где президент Дуайт Эйзенхауэр использовал его в 1955 г. в своем ежегодном послании «О положении в стране», чтобы потребовать от федеральных законодателей «помочь штатам справиться с общенациональной проблемой». Фредерик Вертхем в своем мировом

бестселлере «Совращение невинных» (Seduction of Innocent) использовал поверхностные судебно-медицинские отчеты и истерически-ханжеские заявления для доказательства того, что комиксы толкают несовершеннолетних на преступления^[56]. Он называл книги комиксов «кратким экскурсом в мир убийств, сумасшествия, грабежей, изнасилований, каннибализма, резни, некрофилии, секса, садизма, мазохизма и практически всех остальных форм преступлений и проявлений дегенерации, скотства и мерзости».

Как только тинейджеры были «изобретены», они стали вызывать страх. Многие критики социальных порядков не видели различия между молодыми угонщиками машин и читателями комиксов. Для встревоженных людей, во всем видящих опасность, все они были дикими бродягами.

За последние 60 лет тинейджеры были превращены в особую группу. Но так ли они отличны от остальных людей? Или они похожи на взрослых – но просто у них меньше денег, обязанностей и ипотечных кредитов?

Есть некоторые свидетельства тому, что, как и подозревают многие родители, подростки на химическом уровне отличаются от остального человечества. У них недоразвиты лобные доли мозга, которые отвечают за принятие решений, и увеличены прилежащие ядра – центр удовольствия [213]. Поэтому там, где родители видят опасное рискованное поведение, подростки находят потенциальные вознаграждения, как будто проецируемые на IMAX-экран со звуковым сопровождением. Результат печален и предсказуем: подростки охотнее идут на риск и чаще попадают в автомобильные аварии. У молодых американцев в возрасте от 15 до 19 лет показатель смертности от несчастных случаев втрое выше, чем у детей в возрасте от пяти до 14 лет.

Профессор психологии Темпльского университета Лоуренс Стейнберг начал изучать сознание подростков с общего наблюдения, очевидного родителям, учителям и всем, у кого остались хотя бы слабые воспоминания об учебе в старших классах: подростки чаще ведут себя безрассуднее в обществе других подростков [214]. Стейнберг провел эксперимент: люди разных возрастов должны были пройти видеоигру, имитировавшую вождение автомобиля по улице с перекрестками и светофорами. Взрослые вели машину одинаково независимо от присутствия других людей. Но подростки вдвое чаще рисковали – проезжали на желтый свет, например, – когда рядом были их друзья. Подростки крайне чувствительны к влиянию сверстников. Точное определение «крутости» со временем может меняться,

от курения до употребления шнапса, но врожденная нужда в ней – нет.

Что такое «крутость»? В социологии ее иногда определяют как позитивный бунт. Он означает отход от нелегитимного мейнстрима легитимным способом. Это определение может показаться вычурным, но в некоторых ситуациях оно вполне применимо. В моей школе существовал дресс-код, а когда вам четырнадцать, нарушение строгих правил по поводу одежды – это прекрасный способ продемонстрировать другим детям твердость характера. Но так бывает не всегда. Что вы скажете о том, чтобы явиться в приспущенных слаксах на школьную церемонию в память о героях войны? Или прийти в гордо выпущенной из брюк рубашке на похороны любимого школьного учителя? Одна и та же группа людей может считать поступок крутым или совершенно неподобающим в зависимости от того, насколько легитимными она считает нарушаемые нормы. Применительно к правилу МАУА «крутость» означает «максимально самостоятельный, но приемлемый».

В конце XX в. многих подростков стали притягивать логотипы. Длительный период роста экономики 1980–1990-х гг. дал им деньги, которые они могли щедро тратить на одежду с модными лейблами. Популярность таких модных брендов, как Ralph Lauren, основывалась не только на качестве одежды, но также и на сверхъестественной власти их логотипов над старшеклассниками. В то же время в самых популярных сериалах на сетевом и кабельном телевидении, таких как «Одинокие сердца» и «Лагуна-Бич», показывали симпатичных калифорнийских тинейджеров со взъерошенными волосами. Лос-анджелесская культура распространилась на всю страну и вознесла на пик популярности такие бренды товаров для серфинга и скейтборда, как Hurley, Billabong и Vans.

Многолетнее лихорадочное увлечение логотипами внезапно закончилось с наступлением рецессии. Почти в половине семей кормильцы лишились работы или стали приносить меньше денег, а безработица среди молодежи выросла до 19%. Логотипы Ralph Lauren, вышитые на рубашках поло, в условиях финансового кризиса внезапно перестали вызывать интерес, а сети с недорогой модной одеждой, такие как H&M, Zara и Uniqlo, продемонстрировали быстрый рост.

В новый век крутости основным средством самовыражения у подростков стали смартфоны, а не вышитые логотипы. Когда-то подростку было важно привлекательно выглядеть в школьном коридоре, но теперь Snapchat, Facebook и Instagram сами стали своего рода школьными коридорами, в которых молодые люди показывают себя и смотрят на других, сами оценивают и подвергаются оценке. Через много десятилетий

после того, как другой мобильный девайс, автомобиль, способствовал появлению термина «тинейджер», iPhone и подобные ему устройства предлагают новые инструменты самовыражения, символы независимости и лучшие способы знакомства.

Таким образом, за полвека тинейджеры прошли путь от новомодного определения неловких молодых людей до реальной угрозы безопасности Америки и далее до важной демографической группы потребителей и актуального предмета исследования. Тинейджеры – неофилы рынка, сегмент, наиболее охотно принимающий новые музыкальные произведения, новую модную одежду или новые технологические тренды. Для взрослых, особенно обладающих властью и деньгами, главными правилами остаются те, которые обеспечивают безопасность. Но когда вы молоды, каждое правило кажется вам нелегитимным до тех пор, пока оно не докажет вам обратное. Именно потому, что молодым людям практически нечего терять в существующем миропорядке, они всегда будут оставаться неофилами – своего рода вечным двигателем культуры.

В первых главах этой книги я рассказывал о том, как близкое знакомство с объектом создает моменты озарения, которых мы ждем от живописи, музыки, историй и товаров. Я пытался понять, как возникают хиты и популярность, размышляя об отдельных людях.

Но это только половина дела. Один из уроков изучения подростковой культуры состоит в том, что люди не решают, что им нравится, абсолютно самостоятельно. Их представление о «крутости» базируется на их представлениях о том, что мейнстрим, а что нет; что радикально, а что приемлемо; что принято в их окружении и что считается крутым в других группах. В этом смысле мы все тинейджеры. Потребители постоянно учатся, изменяются и реагируют на решения окружающих людей.

Это делает популярность сложным феноменом. Человек может прекрасно понимать, как возникает дождь, но не может предсказать начала ливня. Погода часто описывается как хаотическая система, что делает проблематичным ее долгосрочное прогнозирование. Рынки предметов культуры – фильмов, игр, искусства и приложений – могут быть точно такими же.

Любое исследование рынка хитов должно начинаться с осознания этой неопределенности. Культура – это хаос.

Часть II. Популярность и рынок

7. Рок-н-ролл и случайность

Сверчки, хаос и величайший хит в истории рок-н-ролла

(We're Gonna) Rock Around the Clock, песня 1954 г., записанная группой Bill Haley and His Comets, стала первой рок-н-ролльной мелодией, поднявшейся на верхнюю строчку в чартах Billboard. Проданный в количестве более 40 млн экземпляров [215], этот сингл, по некоторым подсчетам, уступает только бестселлеру всех времен – White Christmas Бинга Кросби [216]. Через шестьдесят лет после своего появления песня по-прежнему отличается неотразимой привязчивостью, и, если вы можете слушать ее пятнадцать секунд, не покачивая ритмично головой или не отбивая такт ногой, вы заслуживаете медали за выдающееся владение собой.

Но полная история Rock Around the Clock говорит, что песня не стала безоговорочным хитом, мгновенно завоевавшим мир, так как своим успехом она во многом обязана беспрецедентной счастливой случайности. Ее удача кажется почти неправдоподобной и показывает, что даже величайшие хиты часто нуждаются в легком прикосновении попутного ветра фортуны.

Уильям Хейли вырос в бедной семье [217]. Его отец был механиком, игравшим на банджо, а мать давала на дому уроки игры на фортепьяно. Ослепший в детстве на левый глаз [218], Уильям был застенчивым ребенком, и даже самый известный атрибут его сценического имиджа, знаменитый завиток волос, он придумал для того, чтобы отвлекать внимание от незрячего глаза [219].

Когда Хейли исполнилось тринадцать, отец подарил ему на Рождество подержанную гитару, с чего и началась его любовь к музыке [220]. Несмотря на плохое зрение, Хейли мастерски овладел инструментом и еще подростком много играл в разных кантри-группах. Мечта Хейли – разъезжать по стране, исполняя ковбойские баллады, оказалась неосуществимой с самого начала. Он вернулся домой в возрасте двадцати лет и начал работать музыкальным редактором на радиостанции в Пенсильвании. Еще не готовый к написанию собственной музыки, Хейли тем не менее охотно встречался с новыми артистами и впитывал идеи для будущих песен. Он организовал несколько ансамблей, включая группу

исполнителей свинга под названием Saddlemen [221].

Хейли любил музыку кантри и постепенно научился смешивать три стиля, оказавшие на него влияние в детстве: сельские народные мелодии, ковбойские песни и новую «расовую» музыку, названную так потому, что ее исполняли преимущественно негритянские ансамбли, такие как Orioles, которые осваивали новые мелодии в стиле ритм-энд-блюз [222]. Когда музыкальный директор радиостанции услышал Билла Хейли и Saddlemen, он предложил для группы более броское название. Поскольку Хейли лидер, рассуждал он, то почему бы не сделать нечто, имеющее отношение к космическому року с этим именем? Так группа стала называться Bill Haley and His Comets.

Их первый хит, Crazy Man, Crazy, появился в 1952 г. Эта почти забытая теперь незамысловатая мелодия стала первым рок-н-роллом, попавшим в чарт Billboard [223]. Но Хейли хотел большего. В 1953-м он принес свою песню Rock Around the Clock в фирму звукозаписи Essex Records. Однако основатель Essex Дэйв Миллер не позволил ему записать ее. Он был настолько уверен в ее бездарности, что при каждом удобном случае говорил об этом Хейли в лицо [224].

Тогда Хейли отнес песню в конкурирующую фирму, Decca Records, которая согласилась сделать Rock Around the Clock при одном условии. «Кометы» должны были сначала записать другую песню: Thirteen Women (And Only One Man in Town) [225]. Это была печальная история о мужчине, ставшем сторожем в гареме после того, как водородная бомба разрушила мир. Хейли согласился. Запись должна была состояться 12 апреля 1954 г. в бывшем масонском храме на 70-й улице в Нью-Йорке.

Начало сессии звукозаписи было назначено ровно на 11:00 утра [226]. Но в 11:30 «Кометы» еще не явились. Более того, в этот момент их не было даже в штате Нью-Йорк.

Хейли и его группа находились на борту парома Chester-Bridgeport, который получил пробоину, наскочив на песчаную отмель на реке Делавер. После того как буксир снял паром с мели, Хейли погнал машину как сумасшедший в Нью-Йорк и прибыл в студию с двухчасовым опозданием, в начале второго. «Следующий раз, когда мы назначим дату записи, – предложил один продюсер, – берите с собой мост».

Группа достала инструменты и разместилась на сцене. После часовой репетиции они записали три дубля Thirteen Women. Но продюсеры были недовольны. Группа сыграла песню еще три раза.

Сессия звукозаписи в студии должна была закончиться в пять часов, но в 4:20 они еще не успели ни разу сыграть Rock Around the Clock. Первое

исполнение было громким и энергичным – радостный взрыв хаоса, но хаоса контролируемого. Песня была настолько короткой, что потребовалось соло на гитаре, чтобы довести ее длительность хотя бы до двух минут. У гитариста Денни Седрона не было времени на то, чтобы сочинить и выучить новый рифф [227]. Поэтому для первой записи он повторил, нота в ноту, 15-секундное соло, которое исполнял в песне Билла Хейли 1952 г. *Rock the Joint*^[57].

Когда первый дубль был сделан, продюсеры воспроизвели запись. Прозвучало что-то невозможное. Звуки, издаваемые инструментами группы, раздирали уши, загоняя стрелки приборов далеко в красную зону. Голос Хейли был почти неслышен. Продать песню без вокала было бы трудной задачей даже для крупной фирмы звукозаписи. Но время уже близилось к пяти. Студийная сессия практически завершилась. Времени на регулировку микрофонов не осталось.

Продюсеры предложили решение: группа сможет сыграть песню еще раз, но с выключенными микрофонами на инструментах. Записываться будет один Хейли: он получит возможность исполнить свою вокальную партию.

Вторая проба закончилась без видимых проблем. Хейли и его группа уложили инструменты. «Кометы» понятия не имели, насколько хорошей получилась запись. Но продюсеры синхронизировали две ленты, и к концу месяца был готов итоговый вариант. Должно быть, случившееся показалось Хейли маленьким чудом; после нескольких лет обивания порогов студий его настойчивость была вознаграждена, и его песня наконец-то вышла на пластинке.

Но радость была кратковременной. *Rock Around the Clock* появилась на оборотной стороне *Thirteen Women* и была забыта почти так же быстро, как была записана.

Десса разослала тысячи копий *Rock Around the Clock* киностудиям и продюсерам по всему миру и оплатила несколько рекламных объявлений в таких журналах, как *Billboard* и *Variety*. В мае 1954 г. *Billboard* отметил песню и высказал ей свое прохладное одобрение: «Биг-бит и избыточная повторениями блюзовая лирика позволяют считать песню удачной попыткой в жанре “кэт-мьюзик”, способной иметь успех у соответствующей аудитории». Пластинка не казалась провалом – она продержалась в чартах *Billboard* ровно одну неделю, – но она была на расстоянии светового года от того, чтобы называться хитом. В 1953 г. было продано 750 000 копий *Crazy Man, Crazy*. В 1954-м число купленных копий *Rock Around the Clock* составляло всего 75 000 – ровно в 10 раз меньше

[228].

В определенном смысле мы подошли к концу этой истории. Rock Around the Clock была посредственной песней, записанной на оборотной стороне заурядной пластинки. Она потерпела неудачу не из-за недостаточной осведомленности аудитории. Она была записана известной фирмой, рекламировалась в журналах, была разослана тысячам диджеев, звучала на многих радиостанциях в мае 1954 г. и продержалась одну неделю в чартах Billboard. А затем к июлю исчезла из них, оказавшись выброшенной в мусорный ящик истории поп-культуры вместе со многими другими безымянными обломками несбывшихся надежд.

Rock Around the Clock получила шанс. Но она им не воспользовалась.

Дункан Уоттс не верит в истории. Он предпочитает хаос.

Специалист по теории сетей в компании Microsoft, Уоттс предпочитает полагаться на результаты компьютерного моделирования, а не абстрактные рассуждения и невысоко ценит истории, которые звучат слишком увлекательно. Он кажется последним человеком, с которым стоит поговорить, если вы собираетесь написать книгу об успехе на рынке культуры и проиллюстрировать ее интересными примерами. Поэтому, подавив сомнения, чувство отвращения к себе и какой-то неявный мазохистский инстинкт, я решил встретиться с ним и посвятить часть главы рассказу о его идеях^[58].

Уоттс – высокий, с квадратной челюстью, с голубыми глазами за линзами очков – был когда-то курсантом австралийского военного училища. Он приехал в Корнелл, чтобы получить докторскую степень по теории хаоса в середине 1990-х гг., но, к своему разочарованию, обнаружил, что люди сами по себе представляют нечто вроде хаоса. Он начал готовиться к защите диссертации через несколько лет после того, как Джеймс Глейк опубликовал свою популярную книгу на эту тему под названием «Хаос. Создание новой науки»^[59]. «Если кто-то пишет на вашу тему книгу для массового рынка, то вы знаете: все, что лежит на поверхности, уже использовано», – говорил мне Уоттс.

Вынужденный искать подходящие хаотические феномены за пределами физики, Уоттс начал интересоваться во многом теми же самыми вопросами, на которые пытаюсь ответить я, – например, почему людям нравится то, что им нравится, почему большие группы людей делают то, что они делают, и как растет популярность. Однако вместо того, чтобы начать с дизайнеров и сочинителей песен, Уоттс принялся размышлять о сверчках.

«Сперва я заинтересовался биологией и начал размышлять об общественных структурах сверчков и о том, как они синхронизируют издаваемые ими звуки», – рассказывал мне Уоттс. Он был очарован сетями сверчков, но более важным для него стал вопрос о сетевых сообществах людей. Например, его интересовало, как что-то может начаться с малого – скажем, мода на имя Эмма – и затем превратиться в доминирующее движение, настолько же всеобъемлющее и синхронизированное, как хор насекомых, издающих одинаковые звуки.

Приблизительно в то же время в телефонном разговоре отец спросил Уоттса, слышал ли он о теории, согласно которой каждый житель Земли связан с президентом США цепочкой из всего шести рукопожатий. Был 1995 г., и Уоттс еще не знал об этой теории. Ему было сложно судить, верна ли она. Но он начал думать, что вопрос о сверчках и вопрос о шести степенях разделения составляют две части одной и той же истории. Он спрашивал себя, действительно ли распространение социальных «заразных болезней» – таких, как коллективный стрекот сверчков, мода на одежду и хиты поп-культуры, – может управляться правилами группового поведения. Возможно, применительно к хитам фундаментальный вопрос звучит не как «Почему нам нравится то, что нам нравится?», а «Каким образом то, что нравится *вам*, становится тем, что нравится *мне*?».

Одна из причин моей симпатии к Уоттсу – даже несмотря на то, что во время нашей встречи он с видимым удовольствием пробивал бреши в моих теориях, – состоит в том, что он абсолютно несентиментально рассуждает о причинах успеха тех или иных продуктов и наглядно показывает опасности сентиментальных объяснений. Одна из его самых блестящих атак на неглубокое мышление – это его рассуждения о «Моне Лизе» как о самой известной картине в мире [229].

Сегодня никто не сомневается в утонченности этого портрета кисти Леонардо да Винчи. «Мона Лиза» в буквальном смысле самое драгоценное полотно в мире: она застрахована на самую высокую сумму среди всех предметов искусства, и этот факт занесен в Книгу рекордов Гиннесса [230]. В 1973 г. художественный критик Кеннет Кларк назвал «Мону Лизу» «высшим образцом совершенства», заявив, что она заслужила этот титул как самая известная картина в мире. Но в XIX в. она даже не была самой известной картиной в парижском Лувре, где выставлялась. Историк Дональд Сассун отмечал, что в 1849 г. «Мона Лиза» оценивалась в 90 000 франков. Это немалая сумма, но она не идет ни в какое сравнение со стоимостью «Ужина в Эммаусе» Тициана (150 000 тогдашних франков)

или «Святого семейства» Рафаэля (600 000 франков), вывешенных в том же музее.

Росту известности «Моны Лизы» способствовала история ее неудачного похищения. В понедельник 11 августа 1911 г. безработный итальянский художник Винченцо Перуджа вошел в Лувр и вышел из него с «Моной Лизой». Французские газеты пришли в ужас от этой кражи и с возмущением начали писать об исторической ценности полотна. Местонахождение «Моны Лизы» оставалось неизвестным несколько лет до тех пор, пока Перуджа, привязанный к дорогой картине, продажа которой неминуемо привела бы к его аресту, при попытке вывезти полотно во Флоренцию действительно был арестован. Обнаружение «Моны Лизы» и ее возвращение во Францию стало международной сенсацией.

В 1919 г. художник-модернист Марсель Дюшан сделал копию «Моны Лизы» с усами. Он назвал ее L.N.O.O.Q., что, если вы произнесете буквы по-французски, будет звучать как омофон чего-то гадкого^[60]. Осквернение загадочной улыбки «Моны Лизы» стало для многих неиссякаемым источником веселья. Поэтому в последние сто лет некоторые из самых известных художников, включая Джаспера Джонса, Роберта Раушенберга, Рене Магритта, Сальвадора Дали и Энди Уорхола, сделали собственные пародии на «Мону Лизу». Теперь ее лицо можно встретить повсюду – на подносах, обложках книг и журналов, киноафишах и брелоках. Критики объясняют, почему «Мона Лиза» стала самой знаменитой картиной, часто не принимая во внимание тот факт, что большую часть своей истории она таковой *не была*. В результате они заявляют нечто наподобие следующего: «“Мона Лиза” стала самым известным полотном в мире, потому что она обладает всеми качествами “Моны Лизы”».

Объяснения такого рода сводят Уоттса с ума. Он сетует на многочисленных аналитиков, исследователей тенденций и журналистов, утверждающих, что они точно знают, почему какие-то вещи оказываются успешными, но только после того, как их успех становится очевидным всем. Он советует нам остерегаться тех, кто утверждает, будто может предсказывать будущее, но готов предоставить лишь ретроспективные доказательства своих провидческих способностей^[61].

Уоттс – специалист по «информационным каскадам». Каскад – это своего рода карта популяризации идеи. Глобальный каскад – это карта для идеи, которая распространяется вдаль и вширь, как разрастается из крошечного семечка мощное дерево. В реальном мире глобальные каскады могут включать и неожиданные хиты, вроде маленьких набивных игрушек

Beanie Babies, и самые предсказуемые, такие как очередное продолжение «Звездных войн». Хиты и каскады могут быть самых разных размеров, но все они имеют нечто общее: каждый начинается с нуля.

Чтобы проследить, как идеи достигают миллионов людей, начиная с нуля, Уоттс разработал модель, в которой тысячи индивидов – или узлов, как он называет их, – связаны с другими людьми. Давайте назовем ее Миром Уоттса. В этом мире каждый человек или узел описывается двумя переменными: восприимчивости (какова вероятность, что он усвоит новое поведение) и плотности (сколько людей связаны друг с другом). Уоттс миллионы раз приводил в действие эти сети с разными значениями восприимчивости и плотности, чтобы наблюдать, как тенденции распространяются среди миллионов людей или, что бывает чаще, не распространяются вовсе.

Прежде всего он установил, что существуют особые зоны восприимчивости и плотности. Бесполезно адресовать рекламу пожилому человеку, который уже никогда не изменит своих привычек («низкая восприимчивость»), или сибирскому отшельнику («низкая плотность»). Но и на противоположных полюсах возникают проблемы. Предположим, вы одинаково восприимчивы не только к рекламе Bloomingsdale's, Gap, но и к рекламе любого другого магазина одежды. Это делает вас трудной целью для любого бренда, потому что вы постоянно меняете свое мнение. Потребитель, гиперовосприимчивый к *любому* влиянию, не более надежен, чем потребитель, не подверженный никакому влиянию.

Уоттс обнаружил в своей сети странную точку, где каскады были очень редкими, но исключительно крупными. Девятьсот девяносто девять раз из тысячи в этом особом Мире Уоттса не случилось ничего. Но один раз из тысячи вся сеть оживлялась – становясь огромным глобальным каскадом.

«Хм, это очень интересно», – сказал я.

«Это математика», – ответил он. Если триггер получает один шанс из тысячи стать глобальным каскадом, он создаст по крайней мере несколько глобальных каскадов, если получит несколько тысяч шансов. Таковы законы математики.

Но подумайте, каково было бы жить в мире, где все происходит с вероятностью 0,1%. Представьте, что мне как журналисту платят за то, чтобы я притворился, будто понимаю, почему в этом мире все происходит так, а не иначе. Всякий раз, видя внезапный успех – например, малобюджетного фильма «Моя большая греческая свадьба» или популярной корейской песни Gangnam Style, – я пытался бы объяснить,

почему так и должно было произойти.

«Когда журналисты видят успешные продукты, они всегда хотят объяснить неизбежность этого успеха, – говорит Уоттс. – Они интересуются характеристиками успешного продукта и решают, что все эти характеристики должны быть какими-то особыми^[62]. Или пытаются найти нулевого пациента, то есть человека, задавшего определенный тренд, так как, по их мнению, *он* должен быть непохожим на других». Такой подход порождает бессмысленные попытки научить успеху, говорит Уоттс. Если фильм о динозаврах пользуется популярностью в мае, то появляются тысячи статей о привлекательности этих чудовищ (даже если фильм о динозаврах потерпел неудачу в январе). Если музыкант из Белиза создает хит в 2016 г., то некоторые журналисты решают, что в музыке этой страны должно быть что-то особо привлекательное (даже если за последние сто лет других хитов там не появлялось).

Но мышление категориями вероятности крайне абстрактно, а зачастую и недостижимо. Прогнозисты могут сказать, что вероятность дождя сегодня вечером составляет 50% или что фильм с вероятностью 10% принесет \$100 млн в первый уик-энд; и для этих расчетов может использоваться большое количество разнообразной информации. Но в конечном счете дождь либо будет, либо нет. Вероятности интуитивно понятны, когда речь идет о событиях, которые повторяются многократно. Вы можете подбрасывать монету, пока у вас не онемеют пальцы, но в конце концов окажется, что орел и решка выпадали примерно в равной пропорции. Однако жизнь – это колесо гигантской рулетки, которое вращается только один раз.

Поэтому большинство людей не думают о процентах вероятности. Они воспринимают мир через истории – действия и реакции; причины и следствия; *post hoc, ergo propter hoc*^[63]. Любая история лучше, чем хаос. Фактически можно сказать, что хаос жизни – это хроническое состояние, для которого истории выполняют роль лекарства.

В Мире Уоттса один и тот же продукт может стать стопроцентным хитом или провалом практически в одинаковых обстоятельствах. Это просто вопрос математики, времени и везения.

Например, бывает так, что песня в стиле рок звучит на радио в 1954 г., и десятки тысяч американцев слышат ее, но не покупают пластинку. Так случилось с *Rock Around the Clock*.

Затем в 1955 г. песня распространяется с помощью другого медиа и звучит для несколько другой аудитории. Контекст меняется, возникает

цепная реакция невероятных событий, и песня, которую нация когда-то игнорировала, становится общенациональным гимном рок-н-ролла. Так случилось с *Rock Around the Clock*.

Одним из 75 000 людей, купивших пластинку *Rock Around the Clock*, был мальчик из Беверли-Хиллз по имени Питер Форд. Он родился в семье, члены которой обладали разносторонними музыкальными талантами и разнообразными вкусами. Его мать, Элеонора Пауэлл, была знаменитой исполнительницей чечетки, любившей слушать «короля свинга» Бенни Гудмена и джаз; его отец, Гленн Форд, был кинозвездой и увлекался гавайскими мелодиями. Но юного Питера, искавшего свою нишу, интересовал мир чернокожих исполнителей и «расовой музыки».

Немногочисленные друзья Питера редко приезжали к нему на виллу, построенную на участке площадью два гектара, но его утешением была музыка. До поздней ночи он слушал Хантера Хенкока, первого диджея, передававшего в эфир музыку в стиле ритм-энд-блюз на лос-анджелесских радиостанциях KFVD и KFOX [231]. Мать поощряла увлечение сына и посещала с ним музыкальные магазины в Беверли-Хиллз, где он покупал охапки пластинок с записями преимущественно чернокожих музыкантов, истинных создателей ритм-энд-блюза и рок-н-ролла: Kings of Rhythm («Короли ритма»), Джонни Эйса, Orioles («Иволги»), Crows («Вороны»), Flamingos («Фламинго»), Larks («Жаворонки»)… «Если в названии группы упоминалась птица, то она была для меня», – рассказывал мне Форд.

Семья Форда жила в Беверли-Хиллз в 20-комнатном доме, который раньше принадлежал Максиму Стейнеру, сделавшему оркестровки для «Касабланки» и «Унесенных ветром» [232]. Жемчужиной дома была китайская комната: музыкальная гостиная площадью около 40 квадратных метров, отделка которой, выполненная по технологии Стейнера, обеспечивала превосходную акустику. Стены ее были украшены сияющим листовым золотом и китайскими росписями, изображавшими ручьи, струящиеся между зелеными холмами. Динамики почти метровой высоты располагались в углах комнаты, и Питер Форд сидел на кушетке, обитой военым ситцем, и слушал свои любимые группы с птичьими именами.

В 1954 г. во время очередной поездки в музыкальный магазин Питер Форд купил выпущенную фирмой Десса пластинку на 78 оборотов, на первой стороне которой была записана песня *Thirteen Women and Only One Man in Town*. Он возненавидел ее.

«Я думал, она была ужасной, – рассказывал мне Форд, смеясь. – Я действительно ненавидел ее. Но затем я перевернул пластинку и

обнаружил на ней Rock Around the Clock. Я считаю ее хорошей песней с отличным звучанием ударных. Но я не могу сказать, что она была одной из моих самых любимых. Мне больше нравились песни Orioles».

Через несколько месяцев его отец, Гленн Форд, участвовал в съемках нового фильма о молодежи под названием «Школьные джунгли». В один из дней ближе к концу съемок режиссер Ричард Брукс заехал к Фордам. Гленн предложил ему выпить, и они стали говорить о музыке для фильма. Брукс сказал, что ищет подходящую заводную мелодию, которая бы нашла отклик у молодого поколения. Гленн сказал Бруксу, что у его сына много записей современной музыки и он может поделиться ими.

«Я отвел Дика Брукса и моих родителей в музыкальную гостиную, и Дик спросил, что у меня есть, – вспоминал Форд. – Я дал ему несколько пластинок: что-то Джо Хьюстона, Shake, Rattle and Roll Джейка Тернера и Rock Around the Clock группы Bill Haley & His Comets».

То, что произошло дальше, ярко запечатлелось в памяти Форда и в национальном сознании, а во многих отношениях стало днем рождения рок-н-ролла как ведущего направления американской музыки. «За три дня до моего десятилетия, второго февраля, состоялся предварительный показ “Школьных джунглей” в кинотеатре Encino, – рассказывал он. – Я был там с папой». Фильм начинался со следующих слов, появлявшихся на экране под звуки барабанной дроби:

Нам, гражданам Соединенных Штатов, повезло, что наша школьная система вносит свой вклад в общество и в нашу веру в молодежь Америки.

Сегодня мы обеспокоены подростковой преступностью – ее причинами и последствиями.

И мы бываем особенно встревожены, когда подростковая преступность захлестывает наши школы.

Сцены и события, показанные в этом фильме, вымышлены.

Однако мы полагаем, что осведомленность общества – это первый шаг к решению любой проблемы.

В таком духе и с такой уверенностью снят фильм «Школьные джунгли».

И в этот самый момент начинался знаменитый отсчет Билла Хейли: «One, two, three o'clock, four o'clock, rock!» На сильной доле на экране вспыхивали слова «Blackboard Jungle» – «Школьные джунгли». Мальчик был наэлектризован: песня с его пластинки звучала на вступительных кадрах голливудского фильма.

«Своим громким успехом Rock Around the Clock целиком обязана появлению песни в начале фильма “Школьные джунгли”, – считает Джим Доусон, автор книги «Rock Around the Clock – пластинка, которая начала рок-революцию» (Rock Around the Clock: The Record That Started the Rock Revolution). Реакция на «Школьные джунгли» была близка к истерической – реакция не только самих подростков, но также их родителей и даже политиков. Подростки танцевали в проходах кинозалов и включали на полную громкость радиоприемники своих автомобилей. Семнадцатого мая Philadelphia Inquirer сообщила, что в общежитии Принстонского университета было проведено соревнование между комнатами: кто включит песню громче всех. Около полуночи студенты высыпали во двор, подожгли мусорные баки и пошли толпой по улицам, громко распевая новый хит. Тем временем в некоторых городах были введены ограничения на показ фильма. Мэр Мемфиса запретил смотреть его подросткам, а в Атланте попытались вовсе отменить его показы после того, как жена члена районного совета заявила, что фильм угрожает «миру, здоровью, нравственности и порядку в городе».

Подобно тому как «дело Кайботта» помогло признанию импрессионизма в период скандалов 1890-х гг., известность «Школьных джунглей» способствовала продвижению звучащей в фильме песни, популяризируя жанр рок-н-ролла. Второго июля 1955 г., через три месяца после дебюта «Школьных джунглей», Rock Around the Clock стал самым продаваемым синглом в стране и первой рок-н-рольной песней, поднявшейся на первую строчку в чартах Billboard. В конечном счете количество проданных физических копий Rock Around the Clock оказалось больше, чем любой песни Элвиса Пресли, The Beatles, Мадонны или Майкла Джексона^[64].

Один из законов хаоса гласит, что микроскопическое изменение в нынешней траектории может привести к значительному изменению будущих результатов; бабочка в Бразилии взмахнет крыльями, и тихоокеанский тайфун обрушится на побережье Индонезии. Самыми популярными мелодиями 1954–1955 гг. были сладкозвучные вальсы, которые предшествовали энергичным хитам конца 1950-х. Песнями номер один на Billboard до и после Rock Around the Clock были сентиментальная Unchained Melody и баллада в духе менестрелей Yellow Rose of Texas, будто написанная в 1850-х гг.

Краткое воцарение Хейли в чартах предсказывало неизбежный крах системы [233]. К концу десятилетия рок-н-ролл стал королем поп-музыки, что вызвало ряд культурных и политических изменений в обществе. Во-

первых, центр гравитации в поп-музыке сместился с песен на самих звезд. Такие иконы первой половины XX в., как Фрэнк Синатра или Бинг Кросби, славились исполнением обычных известных песен, которые американские семьи могли исполнять дома по нотам. Они были превосходными *интерпретаторами*. Но в 1960-х гг. звездами стали артисты и группы, которые, подобно The Beatles и Rolling Stones, сами сочиняли, исполняли и были для публики неотделимы от их музыки. Рок-революция ознаменовала наступление эры современных поп-звезд.

Во-вторых, появление рока потрясло американскую культуру в десятилетие, известное своим благодушным самодовольством. Ни для кого не секрет, что белые группы задавали тон в жанре, созданном чернокожими музыкантами. Но творчество чернокожих артистов эксплуатировалось куда беззастенчивей: большинство популярных песен 1950-х гг. первоначально исполнялись чернокожими певцами – например, Sincerely – группой Moonglows и Ко Ко Мо – группой Gene & Eunice. В 1955 г. Billboard наконец-то признал «появление пластинок негритянских поп-исполнителей»; но, подобно истории с рейтингом Billboard и хип-хопом в 1991-м, это оказалось скорее запоздалым признанием того, что было очевидной истиной более 10 лет.

По мере того как пантеон рок-н-ролла заполняли Элвис Пресли, Чак Берри и Бадди Холли, критики продолжали называть этот жанр «музыкой джунглей». В 1957 г. журнал True Strange поместил фотографию Хейли на фоне нескольких обнаженных мужчин африканского племени, танцующих и бьющих в барабаны. Это была не просто легкомысленная музыка для взрослых, вызывающая желание активно вращать тазом. Эта музыка была предзнаменованием того, что белая Америка утрачивает свою культурную монополию и что даже живущие в фешенебельных районах семьи будут вынуждены сталкиваться с элементами черной культуры, которую многие не хотели признавать.

Трудно представить себе мир, в котором не было бы «Школьных джунглей», а рок-н-ролл не получил бы массового признания. Какой бы тогда стала поп-музыка в 1965 г. – или в 2015-м? Когда какие-то продукты становятся хитами, они не просто заявляют о себе; они взрывают ландшафт, изменяют атмосферу и возвещают о конце старого порядка. Rock Around the Clock была культурным астероидом. Он не просто столкнулся с Землей. Он убил динозавров.

История Rock Around the Clock – это история великой песни, коммуникативной власти фильма и плавильного котла подростковой культуры 1950-х. Но это также история необыкновенной удачи. Каждый,

кто слушает Rock Around the Clock, слышит те же ноты, слова и синкопы, что и другие. В 1954 г. публика услышала песню, которая легко забывалась. В 1955 г. публика услышала хит века. Одна и та же музыка, два немного разных способа ее распространения и два совершенно непохожих результата. Звучит как песня, которую мог бы спеть теоретик хаоса.

В 1996 г. экономисты Артур де Вейни и Дэвид Уоллс исследовали кассовую выручку почти 300 фильмов, вышедших на экраны в 1980-х, чтобы установить схемы поведения зрителей [234]. Но то, что они обнаружили, было больше похоже на отсутствие любых схем. «Фильм – это сложный продукт, – писали они в отчете об исследовании, – и информационный каскад в среде кинозрителей в период проката фильма может распространяться столь разными путями, что оказывается невозможным приписать успех фильма каким-то отдельным факторам».

Короче говоря, Голливуд – это хаос.

Успех в Голливуде не следует закону нормального распределения, когда многочисленные фильмы получают среднюю кассовую выручку. Напротив, кассовая выручка распределяется в соответствии с законом силы, то есть основную долю доходов приносят лишь несколько самых успешных фильмов. Наилучший способ представить себе рынок, действующий по закону силы, – вспомнить о лотерее. Подавляющее большинство людей не выигрывает ничего, а единицы выигрывают миллионы долларов. Поэтому нет смысла говорить о «среднем» лотерейном выигрыше. То же самое происходит в Голливуде. Шесть крупнейших голливудских студий выпустили в 2015 г. чуть больше ста фильмов. При этом пять самых успешных фильмов обеспечили 22% общей кассовой выручки [235].

Как же можно лучше всего понять рынок, наполненный неудачными продуктами и движимый вперед хитами?

Эль Греко, профессор маркетинга Фордхемского университета и эксперт в области книгоиздания, кратко описывает индустрию развлечений следующим образом: «Сложная, адаптивная, полухаотичная отрасль с динамикой распределения Бозе – Эйнштейна и с признаками действия закона силы Парето, отличающаяся двойственной неопределенностью» [236]. Эту фразу трудно как произнести, так и понять, но имеет смысл рассмотреть каждое ее слово в отдельности.

• **«Сложная»:** каждый год выпускаются сотни фильмов для миллиардов потенциальных зрителей, которые смотрят рекламу, читают рецензии и

подражают друг другу, решая, билет на какой фильм они купят в следующий раз. В краткосрочной перспективе наилучшим индикатором продаж билетов на следующую неделю служат продажи билетов на текущую неделю. Но так как каждый из нас постоянно находится под влиянием кого-то еще, пытаться спрогнозировать продажи на долгий срок – все равно что пытаться спрогнозировать, как будут расположены все 16 бильярдных шаров после разбиения пирамиды.

- **«Адаптивная»:** когда успеха добивается книга в каком-то одном жанре – например, порноромана, молодежной фантастики или популярной психологии, – вся отрасль пытается на свой лад скопировать ее. Но агрессивное подражание в конце концов подрывает тренд, делая его устаревшим к тому моменту, когда некоторые адаптивные продукты появляются на рынке. Выплаты бешеных гонораров всем звездам из «списка А» казались наилучшим решением для Голливуда в 1980–1990-х гг., и доходы суперзвезд стремительно росли до тех пор, пока несколько кинематографических неудач, таких как «Последний киногерой» 1993 г. с Арнольдом Шварценеггером в главной роли, не поколебали веру Голливуда в то, что суперзвезды могут «вытащить» любой фильм. На телевидении зрители недавно наблюдали подобный эффект на примере множасьихся историй о мрачном антигерое. Сейчас герои комиксов кажутся бессмертными, но это не значит, что комиксы станут конечным этапом эволюции кино. Таким образом, все хиты могут сеять семена своей собственной гибели, так как сверхактивное подражание заставляет тенденцию устаревать быстрее.

- **«Полухаотичная отрасль с динамикой распределения Бозе – Эйнштейна»:** сто лет тому назад ученые Сатъендра Нат Бозе и Альберт Эйнштейн пришли к выводу, что молекулы газа в герметичном сосуде агрессивно сталкиваются друг с другом, но время и место таких столкновений достоверно предсказать невозможно. Рассмотрим это как метафору поп-культуры, где потребители играют роль молекул газа. В какой-то момент они сгруппируются вокруг непредсказуемого продукта культуры, покупая одну и ту же книгу или смотря один и тот же фильм. Вспомните главную идею Дункана Уоттса: подобно мощному землетрясению, какие-то глобальные каскады математически неизбежны, но предсказать их невозможно.

- **«С признаками действия закона силы Парето»:** итальянский экономист Вильфредо Парето установил, что доходы внутри страны подчиняются «закону силы», то есть 80% всего богатства сосредоточено в руках 20% населения. Этот принцип Парето в расширительном толковании

означает, что 20% продуктов часто обеспечивают 80% продаж. В выборке, которую исследовал Дэвейни, одна пятая фильмов приносила четыре пятых всей кассовой выручки [237]. В книгоиздательской отрасли 10% книг обеспечивают 90% доходов. На цифровых рынках дела обстоят еще хуже: всего 0,005% компаний обеспечивают 60% всех доходов магазина приложений [238]. Для хитмейкеров подавляющее большинство сделанных ставок оказываются неудачными. Разница между удачным и провальным годами может сводиться к крайне небольшому числу сделок.

• **«Отличающаяся двойственной неопределенностью»:** сценаристы и продюсеры не знают, что захотят увидеть зрители через два года. Зрители не знают, что за фильмы появятся через два года и что привлечет их внимание в будущем. И все же Голливуд пытается предсказать, чего захочет публика через несколько лет, несмотря на то что большинство людей не могли бы точно ответить на такой вопрос, если бы их спросили.

В итоге создание хитов выглядит безнадежным занятием, но с этим ничего не поделаешь. Создание сложных продуктов для людей, которые не знают, чего они хотят, и которые активно группируются вокруг случайно ставших популярными продуктов, если пара их друзей делает то же самое, – это невероятно трудное дело. Нужно понимать, какой стресс испытывает каждая творческая группа, предприниматель, фирма звукозаписи, киностудия, медиакомпания. Люди – загадки, а рынки – хаос. Разве удивительно, что большая часть творческих усилий оканчивается неудачей?

Один из способов укротить хаос заключается в создании собственных каналов дистрибуции. Сочинение музыки становится менее рискованным делом, если вы можете заплатить радиостанции, чтобы она передавала ваши песни. Фирмы звукозаписи занимались этим несколько десятилетий, пока федеральное правительство не признало такую практику противозаконной. Производство фильмов становится менее рискованным, если вы владеете кинотеатрами, которые их показывают. Поэтому киностудии десятилетиями фактически владели многими кинотеатрами, пока в 1948 г. Верховный суд США не постановил, что это создает олигополию, которая сдерживает конкуренцию и угрожает голливудской студийной системе. Проблема владения слишком большой долей каналов дистрибуции не в том, что такой подход не работает. Напротив, он работает настолько хорошо, что становится противозаконным.

Следующее наилучшее решение – это окружить публику рекламой, чтобы каждый потребитель, способный заинтересоваться новым

продуктом, знал о нем. В 1940-х гг. средний американец покупал без малого 30 билетов в кино в год. Сегодня он покупает около четырех. Как же киностудии могли бы завлечь эту непостоянную толпу в кинотеатры? Потребовалось бы превращать фильмы в грандиозные общенациональные события – тратить колоссальные средства на съемки и маркетинговую поддержку, непрерывно показывать рекламные ролики и расклеивать постеры по всей стране. В статье, опубликованной в 1997 г., Девейни утверждал, что киностудии могли бы снизить риск неудач за счет «беспрецедентных затрат на рекламу». И они стали поступать именно так. Число фильмов, снимаемых крупными кинокомпаниями, в последние 20 лет снизилось, но маркетинговые затраты значительно выросли. В 1980 г. на каждый доллар кассовой выручки у крупных студий приходилось 20 центов рекламных расходов. Теперь, чтобы заработать тот же доллар, они тратят на рекламу 60 центов.

Наконец, Голливуд извлек урок из того, о чем рассказывалось во второй главе этой книги, и стал создавать продукты, имеющие знакомые зрителям корни, – продолжения, адаптации и перезагрузки хорошо известных сюжетов. В последние 20 лет главный акцент в стратегии Голливуда стал делаться на многосерийных франшизах, использующих образ супергероя [239]. В 1996 г. ни один из 10 самых громких фильмов не был сиквелом или фильмом о супергерое (например, «День независимости», «Смерч» и «Клуб первых жен», а фильмы, основанные на сюжетах комиксов, принесли всего 0,69% общей кассовой выручки. В нынешнем же десятилетии каждый год большинство из 10 самых кассовых фильмов оказываются сиквелами, приквелами или перезагрузками. Из 371 фильма, выпущенного в 2016 г., лишь в четырех действовал супергерой – «Капитан Америка: Гражданская война», «Дэдпул», «Бэтмен против Супермена», «Люди X: Апокалипсис», – но они обеспечили 29% общей кассовой выручки. В этом смысле Голливуд извлек урок из опыта старомодных сериалов: если вы нашли историю, которая имеет успех, продолжайте снимать новые серии.

Стратегия использования франшиз, придающая важное значение предварительной осведомленности о персонажах и сюжете, стала коммерческим решением, которое позволило обуздать хаотическую природу искусства. Но она также стала прямой реакцией на глобализацию фильмов. В этом десятилетии американцы покупают меньше билетов в расчете на одного человека, чем когда-либо с момента изобретения кино. В то же время почти весь рост глобальной кассовой выручки обеспечивают страны Восточной Азии и Латинской Америки. Рост глобальной

зрительской аудитории стимулирует киностудии создавать что-то вроде визуального аналога программы для обучения иностранным языкам Rosetta Stone – одна история интерпретируется для разных стран [240]. Нет в мире более универсального языка, чем образы героев, уничтожающих плохих парней с помощью взрывов.

Стратегия использования франшиз может быть разумным способом сделать кинопроизводство более предсказуемым. Но она влечет за собой специфические негативные последствия, как в творческой, так и в финансовой сферах. Сценаристы, видящие нежелание Голливуда использовать остроумные, сложные драматические сюжеты для супергеройских франшиз, перебираются на телевидение. Не случайно «золотой век телесериалов» совпал с «веком франшиз в кино». Число драматических сериалов на телевидении (с учетом таких интернет-каналов, как Netflix и Hulu) выросло с приблизительно ста в конце 1990-х гг. до более чем четырехсот в 2015-м. Приучая зрителей смотреть только фильмы, поддерживаемые мощными маркетинговыми кампаниями, киностудии могут оставить без доходов малобюджетное кино и вынудить его будущих создателей уйти под крыло телевизионных продюсеров. Более того, стратегия блокбастеров гарантирует, что провальные фильмы будут внешне эффектными – и разорительными для их создателей. Все, кроме трех, из тридцати самых кассовых фильмов в истории Голливуда были выпущены после 2005 г. [241]

Так что все или ничего! Рано или поздно хаос побеждает.

«Школьные джунгли» были скандальным фильмом с впечатляющей кассовой выручкой. Но они не были блокбастером.

В 1955 г. по показателю кассовой выручки этот фильм занял 13-е место после лент «Праздник “Синерамы”» (Cinerama Holiday), «Мистер Робертс», «Боевой клич», «Оклахома!», «Парни и куколки», «Леди и бродяга», «Стратегическое воздушное командование», «Не как чужой», «В ад и назад», «Морская погоня», «Зуд седьмого года» и «Высокие мужчины». Если вы слышали названия пяти из этих фильмов, то вы меня обошли. Тем не менее все они были более популярными, чем фильм, открывший путь к славе самой популярной рок-песне всех времен.

Не существует статистической модели, позволяющей спрогнозировать, что забытая песня с оборотной стороны заурядной пластинки, прозвучавшая в тринадцатом по популярности фильме за какой-либо год, станет самой популярной рок-н-ролльной песней всех времен.

Креативный бизнес представляет собой игру случайностей – сложную,

адаптивную, полухаотичную игру, где действует динамика распределения Бозе – Эйнштейна и закон Парето, и которая отличается двойственной неопределенностью. Творец создает что-то, чего раньше не существовало, для аудитории, которая не может сказать заранее, понравится ей это или нет.

Чтобы справиться с неопределенностью такого рода, нужно предлагать не просто хорошие идеи, превосходное исполнение и мощный маркетинг (хотя часто все это необходимо). Нужно также уметь стойко переносить неизбежные неудачи. Вспомните слова Дункана Уотса: если триггер получает один шанс из ста запустить глобальный каскад, то он создаст сколько-нибудь хитов, если дать ему несколько сотен шансов. Нет противоядия против хаоса креативных рынков, только стойкое упорство, чтобы выдержать его.

Билл Хейли был упорным человеком. Все складывалось так, чтобы он не смог оказаться в этой студии. Он был заурядным поющим ковбоем с челюстью, не подходящей для эпохи расцвета телевидения. Его фирма звукозаписи отвергла предложенную им песню. Его паром сел на мель. Его студийная сессия обернулась настоящим кошмаром. Разумный человек, возможно, отказался бы от дальнейших попыток.

Но Хейли был человеком безрассудным. Он оставил свою фирму звукозаписи, договорился о сотрудничестве с другой компанией, помчался в нью-йоркскую студию и потратил несколько часов на запись песни, которую он не любил, чтобы получить 130 секунд на увековечение своего любимого детища.

Поэтому, размышляя о Хейли, нужно принимать во внимание его исключительное везение. Но если вспомнить всю историю этого везения, в которой замешаны Эйнштейн, Парето и теория вероятности, задумайтесь также о следующем: полуслепой мальчик, который сам учился играть на гитаре, следовал за своими ковбойскими мечтами через тысячи неудач, чтобы добиться решающего поворота в своей судьбе в здании масонского храма 12 апреля 1954 г. И там, располагая всего одной попыткой спеть свою песню, которая затем разошлась на 40 млн пластинок, он напряг усталый голос и начал отсчет с «one».

8. Миф о вирусах

«Пятьдесят оттенков серого» и правда о том, почему некоторые хиты становятся великими

Самый популярный в мире эротический сайт для женщин – это не совсем то, что большинство людей считают эротическим сайтом [242]. Это FanFiction.net, огромная онлайн-площадка, на которой писатели-любители обмениваются адаптациями популярных историй, иногда добавляя в их сюжеты немного своих сексуальных фантазий. Среди самых популярных источников вдохновения для авторов – книги о Гарри Поттере, японские комиксы о приключениях молодого ниндзя «Наруто» и телевизионные сериалы «Хор» и «Доктор Кто». Но, возможно, самый известный вклад этого сайта в поп-культуру начался с многотомника «Сумерки».

Долгие годы авторы фанфиков обыгрывали описанные в «Сумерках» романтические отношения между Беллой Сван, замкнутой девочкой-подростком, и Эдвардом Каленом, влюбленным в нее красивым вампиром, воспроизводя их отношения в разных жанрах и постепенно вводя в них секс в качестве ключевого элемента сюжета. Онлайн-мир фанфикшен стал уникальным порождением этой новой эпохи хитов. Он был одновременно и огромным, включающим сотни тысяч авторов и читателей, и преимущественно невидимым для большей части остального мира. Но в конце концов мир его заметил.

Одним из самых популярных сочинителей фанфиков по мотивам «Сумерек» была Эрика Леонард, работающая мать двоих детей, жившая неподалеку от Илинга, северо-западного пригорода Лондона. В ноябре 2008 г. Леонард посмотрела киноверсию «Сумерек» и пришла от нее в восторг. Она купила все четыре книги серии и прочитала их за пять дней во время рождественских каникул. «Это были одни из самых восхитительных каникул в моей жизни», – рассказывала она мне.

Леонард, которой недавно исполнилось тридцать, была страстной поклонницей любовных романов. В электричках, направлявшихся в центр Лондона, она прочитала «сотни» таких книг, застенчиво прикрывая обложку, чтобы окружающие не увидели изображение героини – часто молодой женщины, скорее раздетой, чем одетой, падающей в объятия комично мускулистого мужчины. Позднее она стала увлекаться

эротической фантастикой наподобие «Потаскушек-мачо» (Macho Sluts), вышедшего в 1988 г. сборника коротких рассказов Патрика Калифии, который содержал множество сцен садомазохистского лесбийского секса.

В 2009 г. Леонард зарегистрировалась на FanFiction.net, и ей пришлось выбрать себе литературный псевдоним. Когда первые варианты оказались заняты, она вспомнила о своем любимом детском мультфильме, «Ноггин Ног» (Noggin the Nog) и фигурировавшем там дружелюбном ледяном драконе Гролиффе. Она выбрала псевдоним «Ледяной дракон Снежной королевы», и он был принят.

Удивительный мир фанфиков на тему «Сумерек» представлял собой невероятную смесь стилей и жанров, где главный герой Эдвард изображался то мужланом, то хромым папашей, то секс-божеством, то смиренным художником, то татуированным головорезом или утонченным оксбриджским администратором. Леонард привлекали BDSM-интерпретации, особенно в офисных декорациях. Через несколько месяцев стало ясно, что сочинительнице, которую читатели FanFiction называли «Айси»^[65], прекрасно давались самые дразнящие и щекотливые темы [243]. В ее сочинении, получившем название «Властелин Вселенной» (Master of the Universe), Эдвард предстает в роли исполнительного директора компании и любителя бондажа.

Как продемонстрировал в 1970-х гг. Джордж Лукас, наиболее успешные сочинители часто бывают мастерами коллажа, умеющими объединить никогда прежде не объединявшиеся аллюзии и создать историю, которая оказывается одновременно и знакомой, и удивительной. Истории, придуманные Леонард, стали настоящими блокбастерами, они получили более 50 000 комментариев на FanFiction.net и привлекли более 5 млн читателей [244].

Одной из ее самых больших почитательниц на сайте была австралийская писательница Аманда Хейуорд [245]. Они познакомились через Twitter в начале 2010 г. и обменялись сообщениями. В октябре того же года Хейуорд создала в австралийском Новом Южном Уэльсе маленькое онлайн-издательство Writer's Coffee Shop и предложила Леонард опубликовать ееopus. Сначала Леонард не соглашалась. Но так как «Властелин Вселенной» становился одной из самых популярных историй во всей сети FanFiction, то Леонард все больше опасалась, что кто-то может украсть ее и выпустить отдельной книгой. Поэтому она решила, что лучше публиковать свои сочинения самостоятельно.

Двадцать второго мая 2011 г. она покинула FanFiction. Через три дня Writer's Coffee Shop выпустило ееopus в электронном и бумажном

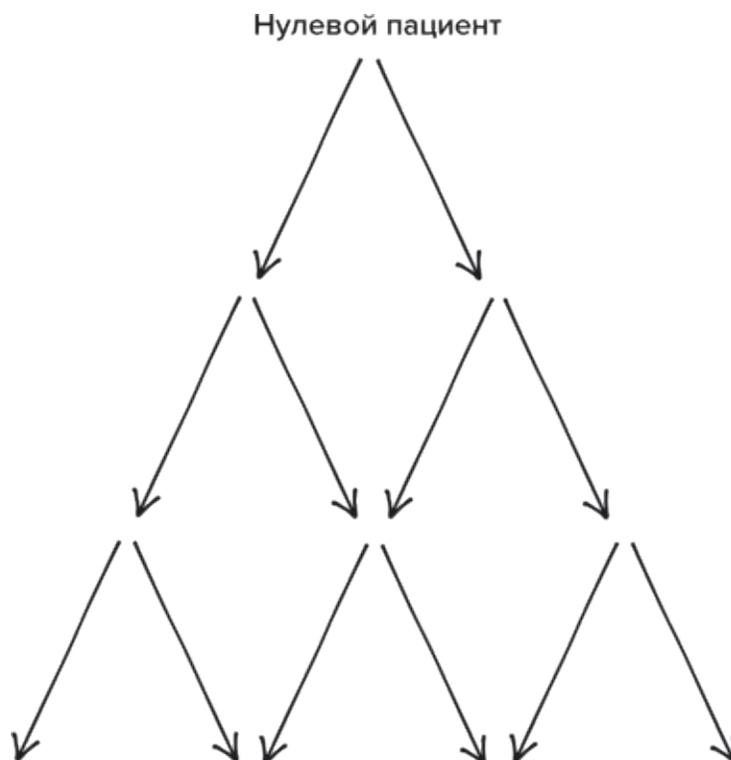
вариантах с новым названием «Пятьдесят оттенков серого» и под псевдонимом Э. Л. Джеймс.

В Австралии эффект от усилий Хейуорд был незначительным. Мало кто, кроме любителей фанфикшен, слышал о новинке. Но тысячи людей последовали за Хейуорд и Аиси и купили первую книгу Джеймс, когда она была опубликована в мае 2011 г. Давняя связь Джеймс с ее коллегами по жанру, укреплявшаяся за долгие часы чтения комментариев ее фанатов и сочинения ответов, подарила ей нечто небывалое для автора-новичка: огромную аудиторию читателей, комментаторов и коллег-соавторов.

К концу 2011 г. мало кто из сотрудников крупных издательств Лондона и Нью-Йорка слышал об этой книге или ее авторе с загадочным псевдонимом. Мало кто мог предположить, что за полгода книга Джеймс станет не только одним из величайших хитов в истории, но и глобальным культурным феноменом. К лету 2012-го несколько американских новостных медиа, включая New York Times, Huffington Post, CNN и CBS, пришли к одному и тому же выводу. Книга была не просто успешной. Ее известность распространялась подобно вирусу [246].

Сейчас стало модным говорить об идеях, как если бы они были болезнями. Некоторые популярные песни и продукты сравнивают с инфекцией. Рекламодатели и производители разработали теорию вирусного маркетинга, предполагающую, что обычное «сарафанное радио» легко может подхватить малозначительную идею и превратить ее в феномен. Это способствовало появлению популярной концепции распространения молвы, согласно которой компаниям не требуются сложные стратегии дистрибуции, чтобы сделать их продукт великим. Если они создают нечто «вирусное» по своей природе, они могут сидеть спокойно и ждать, пока оно само стремительно не распространится среди аудитории.

В эпидемиологии термин «вирусный» имеет специфическое значение. Он относится к болезни, которая заражает более одного человека прежде, чем ее переносчик выздоравливает или умирает [247]. Распространение такой болезни может быть экспоненциальным. Один человек заражает двух. Двое заражают четырех. Четверо заражают восьмерых. В результате быстро возникает эпидемия.



Действительно ли идеи распространяются подобно вирусным заболеваниям? Долгое время никто не мог быть в этом уверен. Трудно точно проследить распространение молвы, моды (например, на кожаные джинсы) или идеи (например, всеобщего избирательного права) от человека к человеку. Поэтому постепенно выражение «это распространялось подобно вирусу» пришло на смену выражению «это быстро стало популярным, но мы не знаем как».

Однако есть место, где идеи оставляют информационный след: это интернет. Когда я размещаю сообщение в Twitter, оно передается все дальше и дальше, и каждый этап этого каскада передачи можно наблюдать. Ученые могут следить за распространением электронных писем и постов в Facebook, чтобы наконец-то дать ответ на вопрос: *действительно ли идеи распространяются подобно вирусам?* [248]

Ответ, по-видимому, будет простым: нет. В 2012 г. несколько исследователей из Yahoo изучали распространение миллионов сообщений в Twitter. Более 90% сообщений не передавались дальше вовсе. Крошечная доля, всего около 1%, передавалась более семи раз. Но ничто не распространялось подобно вирусам – даже самые популярные сообщения. Подавляющее большинство новостей, которые люди читали в Twitter, – около 95% – поступали непосредственно из первоначального источника

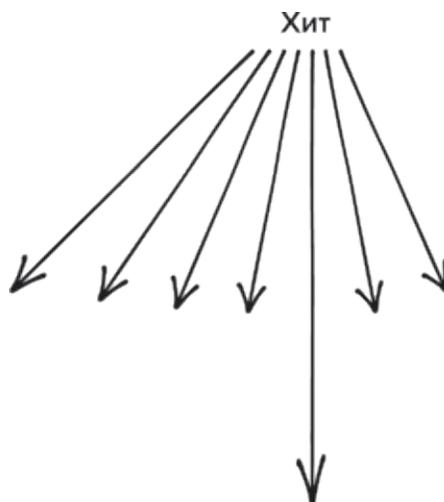
или отделялись от него лишь одним перепостом [249].

Если идеи или сообщения в интернете никогда не распространяются подобно вирусам, то каким образом что-то может стремительно обрести огромную популярность? Вирусное распространение – не единственный способ доставки контента большой аудитории, утверждали исследователи. Есть и другой механизм, называемый «вещательной диффузией», когда множество людей получают информацию из одного источника [250]. Эти исследователи писали:

Вещание может быть очень широким – матчи за Суперкубок привлекают более 100 млн зрителей, а домашние страницы большинства популярных новостных сайтов – сходное число посетителей ежедневных, и, следовательно, самого факта высокой популярности или ее быстрого роста недостаточно для заявления о том, что распространение носит вирусный характер.

В интернете, вопреки расхожему мнению, лишь малая доля информации распространяется подобно вирусам. Исследователи пришли к выводу, что популярность в интернете «зависит от размера крупнейшего вещателя» [251]. Цифровые блокбастеры – это скорее не миллион контактов один на один, а несколько контактов одного источника с миллионом индивидов.

Применительно к миру хитов этот результат позволяет предположить, что статьи, песни и прочие продукты творчества распространяются не так, как было показано на предыдущем рисунке. Напротив, все популярные продукты и идеи распространяются от одного источника ко многим, многим индивидам одновременно – но не как вирус, а приблизительно следующим образом:



Представьте, что вы пришли на работу в понедельник и ваша коллега поделилась с вами новым рецептом соуса гуакамоле, который она вычитала в *New York Times*. Через несколько часов вы идете на ланч с другим сотрудником, который спрашивает вас, не слышали ли вы о новом рецепте соуса гуакамоле, о котором он прочитал в *New York Times*. Дома вас встречает жена, от которой вы узнаете, что ее коллега рассказала ей новый рецепт соуса гуакамоле, вычитанный в той же газете. Типичный вывод выглядит так: «Статья в *Times* о соусе гуакамоле распространялась подобно вирусу». Но более правильный вывод заключается в том, что статья не распространялась вирусным способом ни в каком смысле этого слова. Она попала на глаза многим людям, читавшим раздел рецептов крупной международной газеты, и немногие из них рассказали о рецепте вам.

Распространение инфекции – это в данном случае метафора. Нам нужно пересмотреть эпидемиологическую аналогию, чтобы опровергнуть вирусный миф – миф, согласно которому идеи передаются многим людям сразу, подобно тому, как тысяча людей заражается гриппом от одного источника.

Для этого мы можем обратиться к одному из самых известных эпизодов в истории исследования инфекционных заболеваний. Этот эпизод подробно изучается в медицинских университетах и разбирается в научно-популярных книгах, таких как «Призрачная карта» (*The Ghost Map*) Стивена Джонсона. Речь идет о событиях, произошедших в лондонском районе Сохо в 1850-х гг.

Двести лет назад популярная медицинская теория утверждала, что люди заболевают под влиянием «миазмов» – невидимых ядов, переносимых ветром. Теория миазмов укрепилась, потому что, как и теории о вампирах и виральности, она представляла собой увлекательную историю с неприметными ошибками в аргументации. В то время проследить распространение болезни было так же трудно, как распространение молвы, а знаний о микробах, бактериях и вирусах явно не хватало.

В середине XIX в. Лондон был и самым большим городом в мире, и огромным зловонным рассадником болезней [252]. В 1854 г. в городе была отмечена вспышка холеры, унесшая за три дня 127 жизней и вынудившая 75% жителей рабочего квартала Сохо на неделю покинуть свои дома [253]. Городские власти полагали, что болезнь принесли миазмы, которые вдыхали горожане.

Доктор Джон Сноу не согласился с ними. Ученый, обладавший инстинктами журналиста, опросил сотни больных и здоровых семей из разных городских районов. Затем он нанес результаты на карту, отметив на ней черным цветом дома, в которых жили больные холерой.

Исследование Сноу позволило сделать следующие выводы:

1. Инфицированные дома были сосредоточены в пределах нескольких кварталов.
2. За пределами инфицированного кластера случаев заболевания холерой практически не наблюдалось.
3. В центре кластера находилась пивоварня, работники которой были на удивление здоровыми.

Представьте себя детективом, располагающим такими подсказками и такой картой. Приняв во внимание характер распространения болезни, вы, возможно, отвергнете теорию миазмов. Но останется вопрос: распространялась ли болезнь *между* домами как вирус или же она попадала во многие дома из одного источника? И почему пиво обеспечило иммунитет рабочим, находившимся в центре очага эпидемии?

Сноу нанес на карту дополнительные детали – рестораны, парки и водопроводные колонки – и заметил кое-что любопытное. В кварталах, для которых ближайшая колонка находилась на Брод-стрит, было отмечено много случаев заболеваний. В кварталах, жители которых пользовались другой колонкой, холера встречалась редко. У заболевших семей была общая особенность: все они брали воду из одного источника.

«Было отмечено всего десять смертей в домах, расположенных намного ближе к другой уличной колонке, – писал Сноу редактору *Medical Times and Gazette*. – В пяти из этих случаев семьи заболевших сообщили мне, что они всегда ходили за водой на Брод-стрит, так как вода из тамошней колонки нравилась им больше, чем из расположенной ближе к дому. В трех других случаях заболели дети, которые ходили в школу мимо колонки на Брод-стрит» [254]. А что можно было сказать о здоровых пивоварах, работавших в центре опасной зоны? [255] Они оказались везучими пьяницами. За свою работу они получали крепкое пиво с высоким содержанием алкоголя, процесс ферментации которого требовал кипячения воды и удаления токсичных взвешенных частиц.

Болезнь распространялась не по воздуху. Она не распространялась между домами. Инфекция шла из одного источника: колонки с зараженной водой. Болезнь была инфекционной.

Люди – существа социальные: они разговаривают, участвуют в совместной деятельности, передают что-то другим. Но человек может выбирать, какой идеей ему заразиться (в отличие от вируса), и большинство людей, которые сталкиваются с какой-то информацией, не передают ее дальше. Вирусные заболевания распространяются медленно и постепенно. Но информационные каскады – это нечто совсем другое: они распространяются короткими всплесками и быстро исчезают [256]. Проповедники виральности убедили некоторых маркетологов в том, что в наши дни стать популярным можно исключительно за счет вирусного распространения информации. Но такие маркетологи слишком переоценивают власть молвы.

Значительная часть того, что сторонние наблюдатели называют виральностью, в действительности – результат деятельности так называемых «теневых распространителей» – людей или компаний, которые направляют информацию многим реципиентам одновременно, но влияние которых не всегда заметно извне. Например, кто-то, глядя на статистические данные об эпидемии холеры в Лондоне 1854 г., мог бы подумать, что вирус распространялся от дома к дому. Только изучив все подробности, он сумел бы понять, как болезнь распространялась на самом деле, – преимущественно из одного источника.

Теневое вирусное распространение информации становится обычным делом. В 2012 г. 30-минутный документальный фильм о лидере угандийских повстанцев Джозефе Кони стал «самым вирусным видео в истории», получив сто миллионов просмотров на YouTube всего за шесть дней [257]. Безусловно, удивляет, что документальный фильм добился такого же охвата аудитории, как голливудский блокбастер, менее чем за неделю. Но был ли это случай чисто вирусного распространения, когда миллионы обычных пользователей давали ссылку на увиденный фильм одному-двум другим людям? Нет, не совсем. Это видео распространялось поп-звездами Рианной и Тейлор Свифт, звездами телеэкрана Опррой Уинфри и Райаном Сикрестом и некоторыми звездами Twitter, такими как Ким Кардашьян и Джастин Бибер, у которых насчитывалось соответственно 30 млн и 18 млн подписчиков [258]. Это не были рядовые пользователи, передающие информацию двум-трем другим людям, подобно вирусу. Это были теневые распространители, мгновенно передававшие видео миллионам пользователей в тесно взаимосвязанной сети, хотя многие люди, которые в конце концов увидели фильм, никогда не узнали, что эти знаменитости активно занимались его распространением.

Вот еще один пример: 24 апреля 2012 г. во Всемирный день борьбы с малярией Трейси Зэймот, директор по работе с медиа известной фирмы звукозаписи, разместила твит со встроенным видео, посвященным этой болезни. В качестве фоновой музыки использовалась песня рок-группы Kin. Видео буквально взорвало интернет, получив более 15 000 ретвитов. Но исходное сообщение Трейси Зэймот было передано всего один раз – с аккаунта рок-группы в Twitter. Так как же видео стало заметным событием? Краткий ответ заключается в том, что распространению видео помогли несколько знаменитостей, у каждой из которых приблизительно столько же последователей, сколько подписчиков у крупной общенациональной газеты.

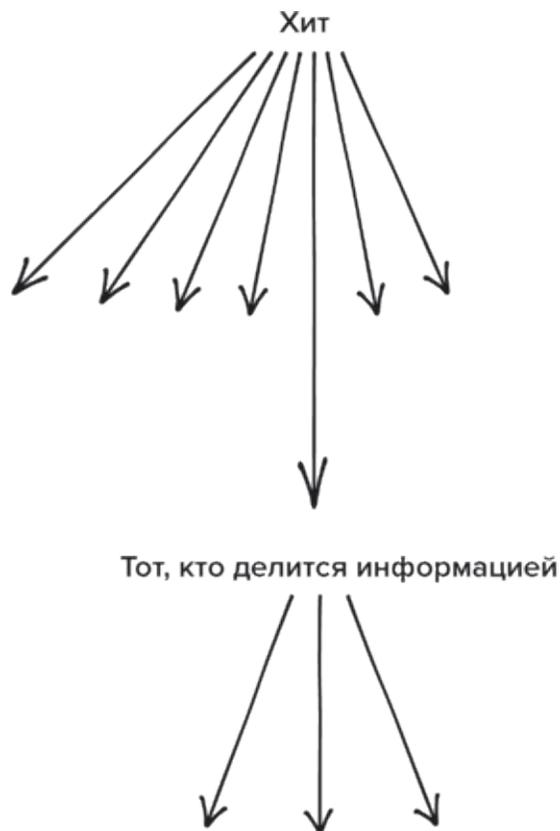
Чтобы получить полную картину, нужно немного углубиться в онлайн-мир. Раздел комментариев на YouTube известен тем, что в нем можно прочитать самые грубые и непристойные высказывания в интернете. Но в данном случае чтение комментариев к посвященному малярии видео дает редкую возможность заглянуть внутрь информационного каскада. Среди 96 комментариев более половины рассказывали о том, как пользователи обнаружили видео: 41 человек благодарил или упоминал поп-звезду Джастина Бибера, 13 ссылались на кантри-певца Грейсона Ченса и пятеро – на актера Эштона Катчера. Все три знаменитости выложили твиты с роликом, и их увидело более миллиона подписчиков. «Лайкните, если Эштон Катчер, Джастин Бибер, Грейсон Ченс или кто-то еще привел вас сюда!!!» – написал в своем комментарии пользователь Riham RT.

Исследователи из Microsoft, изучавшие этот феномен, обнаружили то же самое. Популярность видео распространялась не так, как распространяется вирус, – повсюду, из поколения в поколение. Информационный каскад скорее действует как взрыватель бомбы – за спокойной чередой одиночных публикаций в блогах следует несколько взрывов в виде твитов знаменитости. Действительно ли посвященное малярии видео распространялось как вирус? Вы можете сделать вывод сами. Но фильм стал хитом не из-за пятнадцати тысяч его разовых пересылок от одного пользователя к другому, но во многом благодаря тому, что три знаменитости могли показать видео миллиону человек сразу. У хита были теньевые распространители – и их вывели на чистую воду комментарии на YouTube.

Как мы видели в первой главе книги, индивидуальное распространение оказывается более действенным в эпоху малого числа путей воздействия на аудиторию. Например, когда телевизор показывал всего три канала, было легче обеспечивать высокие рейтинги. Но будущее представляется веком

изобилия, в котором появятся сотни каналов, общенациональных медийных сайтов, подкастов, новостных рассылок, профилей в Twitter, страниц в Facebook и медиаприложений. Каждый из этих медиаисточников может охватывать тысячи и миллионы людей в день. По природе своей они скорее вещательные СМИ. Их действие вовсе не «вирусное» по своей природе. Сказать, что идея распространилась «подобно вирусу» после того, как она появилась на первой странице New York Times, – это почти так же глупо, как сказать, что рекламный ролик распространяется подобно вирусу после его показа во время матча за Суперкубок или что кишечная палочка распространяется подобно вирусу после того, как многие люди заболели, поев в одном и том же ресторане. Даже наиболее растяжимое определение виральности неприменимо к таким событиям, информация о которых передается от одного человека к тысяче или к миллиону.

Распространение вирусных видео нельзя назвать как преимущественно вирусным, так и чисто вещательным. Исследования социальных сетей показывают, что появление большинства вирусных хитов сопровождалось одним или несколькими мероприятиями по «массовому заражению», которые выглядят приблизительно так:



Один пост в Facebook, одно благоприятное высказывание на новостном сайте Drudge Report или один привлекающий особое внимание зрителей сюжет Fox News охватывает тысячи и тысячи людей одновременно, а уже затем малая часть этой инфицированной группы передает информацию дальше.

Практически ничто не распространяется подобно вирусам, но одни идеи и продукты оказываются более «заразными», чем другие. Люди передают их друг другу и обсуждают в среднем намного чаще. Но чтобы стать великими, им нужно что-то такое, что будет доступно сразу многим людям – книжный отдел в Walmart, твит Кардашьян, пресловутая водопроводная колонка. Именно так эти идеи и продукты становятся мейнстримом, что позволяет людям находить их и сообщать об этом другим.

Так случилось с «Пятьюдесятью оттенками серого» в конце 2011 г. Это был хит, находившийся в тени, продукт, огромная аудитория которого оставалась невидимой для самых известных измерителей популярности. Книга не была ни в одном списке бестселлеров. Никто не читал о ней в газете. Но «Пятьдесят оттенков» уже были «заразными». Им требовалась только более мощная «водопроводная колонка».

Шестого января 2012 г. Анна Месситте, тогдашний директор издательства Vintage Books в Random House, получила экземпляр «Пятидесяти оттенков серого» в мягкой обложке, который переходил из рук в руки в рекламном и редакционном отделах компании. Это была пятница. В субботу Анна прочитала книгу от корки до корки.

Месситте мало что знала о романе, кроме того, что «Пятьдесят оттенков» вызвали массу пересудов среди матерей, живущих в Верхнем Истсайде и в Вестчестере, расположенном к северу от Нью-Йорка округе, населенном представителями среднего класса. «В тот вечер я отправилась на обед с друзьями, и они спросили меня, чем я занималась весь день, – рассказывала она мне. – Я сказала, что читала первую книгу “Пятидесяти оттенков”. Немедленно одна из присутствующих заявила, что ее подруга из Вестчестера прочитала книгу и пришла от нее в восторг». На следующей неделе Месситте прочитала вторую часть, «На пятьдесят оттенков темнее», и решила обязательно встретиться с Джеймс. Но возникла одна проблема: «Э. Л. Джеймс» было псевдонимом начинающей писательницы. Месситте не знала, как найти ее.

Тем временем другая влиятельная мать, также проживавшая в Нью-Йорке, сделала для себя такое же открытие. Лисс Стерн, основательница

интернет-сообщества для состоятельных мамаш Diva Moms, с характерной для Верхнего Истсайда порывистостью посетила по совету подруги большой книжный магазин Barnes and Noble на Юнион-сквер, чтобы поискать там «Пятьдесят оттенков». Но в январе 2012 г. автора по имени Э. Л. Джеймс не было даже в каталоге. «Женщина за прилавком посмотрела на меня так, будто я сумасшедшая», – рассказывала мне Стерн.

В итоге Стерн купила электронную версию книги. Подобно Месситте, она прочитала ее за один день. Преследуемая навязчивой идеей, она стала заниматься популяризацией «Пятидесяти оттенков» в Diva Moms, и пригласила Э. Л. Джеймс приехать в Нью-Йорк и посетить организуемый в ее честь книжный вечер в дорогом пентхаусе.

Одной из подписчиц Diva Moms была Месситте. Она направила Стерн сообщение по электронной почте, в котором называла себя читательницей и издателем и просила разрешения посетить книжный вечер. Стерн ответила ей, что все билеты на мероприятие проданы, и переадресовала просьбу Месситте агенту Валерии Хоскинс, которая помогала Джеймс умело использовать ее растущую славу.

Двадцать четвертого января 2012 г. три женщины – Месситте, Хоскинс и Э. Л. Джеймс – встретились в офисе Vintage на Манхэттене, чтобы обсудить возможность повторного выпуска «Пятидесяти оттенков» в мягкой обложке. Джеймс много слышала от читателей, книготорговцев и библиотекарей о том, как трудно найти книгу, и поэтому была полна желания сделать ее более доступной.

Джеймс имела собственное мнение о том, как должна выглядеть ее книга – и, в частности, хотела довольно неожиданную для любовного романа обложку. Она нарисовала свой собственный вариант – ныне всем известный серебряный галстук, представляющий собой намек на офисные декорации и тему рабства. «Мне это показалось замечательным, – сказала Месситте. – Люди, мыслящие традиционно, говорили Эрике, что книга должна выглядеть больше похожей на любовный роман. Но Эрика хотела, чтобы книга выглядела иначе. Я думаю, необычная обложка привлекла внимание более широкой аудитории».

В то время Месситте не издавала ни любовных романов, ни эротики и была свободна от заранее заданных условностей жанра. Три женщины видели в книге не очередной любовный роман, а потенциальный бестселлер и событие для книжного рынка. Они надеялись, что «Пятьдесят оттенков» заинтересуют не только любителей жанра и их удастся позиционировать как культурный феномен.

Я встретился с Месситте в ее офисе в 2016 г. Мне хотелось больше

узнать и об истории «Пятидесяти оттенков», и о ее издателе. В январе 2012 г. книга была крошечной точкой на экране радара книжной индустрии. Через несколько месяцев она стала сенсацией в мировой поп-культуре. Что же Месситте увидела в этой книге раньше других?

Безусловно, речь шла не о свидетельствах успешных продаж. Согласно наиболее точным данным, в начале 2012 г. в США «Пятьдесят оттенков» в мягкой обложке были проданы в количестве всего нескольких тысяч экземпляров.

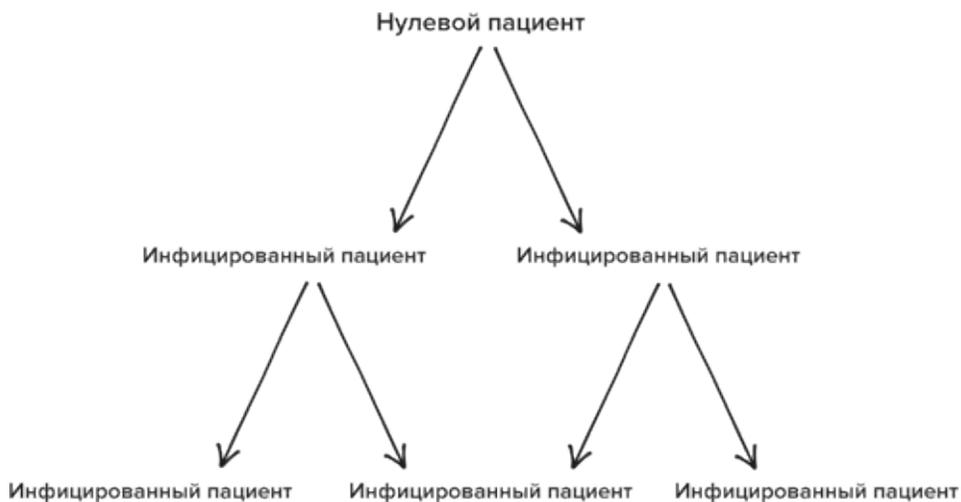
Но Месситте пристально наблюдала за сетевыми дискуссиями. Она знала, что необычно высокое возбуждение предшествует необычно высоким продажам, а реакция на «Пятьдесят оттенков» была крайне необычной. В Нью-Йорке и его окрестностях женщины определенной демографической группы – активные и начитанные, с широкими общественными связями – громко требовали книгу. «Так много в этом деле было сопряжено с интуицией и явными рисками, и мы видели, что кругом что-то происходит», – рассказывала она. В Google книгу сначала особенно активно искали в штатах с высокой долей городского населения, таких как Нью-Йорк, Нью-Джерси и Флорида.

Десятого февраля, после двух недель переписки по электронной почте и телефонных звонков, Месситте направила Хоскинс предложение Vintage издать трилогию «Пятьдесят оттенков». Через месяц, 7 марта 2012 г., после длительных переговоров между автором, Knopf Doubleday Publishing Group и Writers Coffee Shop было подписано соглашение, в соответствии с которым права на издание книги передавались Vintage. Еще через две недели, 18 марта, «Пятьдесят оттенков серого» поднялись на первую строчку в рейтинге бумажных и электронных бестселлеров New York Times. Двадцать пятого марта к ним присоединилась «На пятьдесят оттенков темнее», заняв вторую строчку. На следующий день Universal Pictures и Focus Features объявили, что обе компании будут заниматься съемкой фильма по первой части трилогии «Пятьдесят оттенков». Первого апреля «Пятьдесят оттенков свободы» появились в списке бестселлеров на третьей строчке.

Миллион проданных экземпляров делает книгу бестселлером исторического масштаба. Весной и летом 2012 г. Random House печатал по миллиону экземпляров трилогии каждую неделю. Теперь «Пятьдесят оттенков серого», вышедшие общим тиражом более 150 млн экземпляров, считаются наиболее успешно продаваемой книгой в истории Random House.

История «Пятидесяти оттенков» выглядит парадоксом. Как распространение книги могло стать «вирусным» в мире, где «практически ничто не распространяется подобно вирусам»?

Представьте на минуту, что мы сидим в лаборатории и наблюдаем, как информационный каскад «Пятидесяти оттенков» распространялся в 2011 г. из одной начальной точки. Действительно ли эта ситуация описывается показанной на рисунке схемой – последовательностью передач информации от одного индивида к одному и от одного индивида к двум через тысячи генераций, подобно вирусу гриппа?



Или же она выглядит как традиционная схема распространения из одного источника, в которой несколько реципиентов передают затем информацию своим друзьям?



Нецифровой мир не дает исследователям или журналистам четкой карты влияний и социального распространения. Мы сами должны делать выводы. Но благодаря переписке с Анной Месситте, Лисс Стерн, Амандой Хейуорд и самой Э. Л. Джеймс я стал думать, что, хотя «Пятьдесят оттенков» стали живым примером вирусного распространения, в действительности тут сработали три разных способа передачи информации от одного источника миллиону человек.

Во-первых, книга выиграла от исходного теневого распространения, которому практически никто из рассказывавших мне о «Пятидесяти оттенках», по-видимому, не уделял много внимания – за исключением самой Джеймс. «Когда я публиковалась на Writer’s Coffee Shop, несколько фанатов трилогии дали книге пять звезд на Goodreads [сайт читательских рецензий]», – рассказывала она мне. Goodreads ежегодно вручает премии читательского выбора, а поскольку «Пятьдесят оттенков серого» получили так много пятизвездочных отзывов, книга была номинирована в категории «Лучший любовный роман» в ноябре 2011 г.

При итоговом подсчете «Пятьдесят оттенков серого» получили 3815 голосов – больше, чем любой другой любовный роман, за исключением «Освобожденной возлюбленной» (Lover Unleashed) Дж. Уорда. Это второе итоговое место привлекло к роману внимание не только других читателей, но и голливудских продюсеров. К декабрю, вспоминает Джеймс, она стала получать предложения от киностудий, желавших приобрести права на роман. «Goodreads много сделал для того, чтобы привлечь к [“Пятидесяти

оттенкам”] внимание читателей», – признавалась она. Подобно знаменитости, пересылающей видео другим знаменитостям, голосование на Goodreads позволило узнать о романе тысячам читателей и руководителям компаний развлекательной индустрии.

Это маленькая, но важная деталь в загадочной истории быстрого успеха «Пятидесяти оттенков». За несколько месяцев до того, как почти каждый читатель обычной, не фанфикшен-литературы в США или Европе услышал о книге или ее авторе, она уже привлекла внимание такого количества читателей, что получила по результатам онлайн-голосования второе место среди всех любовных романов, изданных в том году.

Если бы известность «Пятидесяти оттенков» не распространилась подобно вирусу к ноябрю 2011 г., то откуда так много людей уже знали об этой книге?

Во-вторых, существовал еще один малозаметный источник распространения информации – мир FanFiction.net. Джеймс уже была знаменитостью среди поклонников жанра фанфикшен и собрала более 5 млн читателей прежде, чем ее нашел Random House. Задолго до того, как она стала Э. Л. Джеймс, Эрика Леонард была Ледяным драконом Снежной королевы, теневым распространителем информации, писавшим для невероятно большой аудитории читателей, которую традиционные нью-йоркские издатели не могли увидеть или измерить. Эти читатели покупали электронную версию ее книги, ставили ей пять звезд на Goodreads и голосовали за нее как лучший роман года – задолго до того, как издательский мир обратил внимание на набирающий силу феномен. Когда Джеймс опубликовала свою книгу в 2011 г., она не нуждалась в вирусном каскаде для того, чтобы привлечь сотни тысяч преданных читателей. *Они у нее уже были.*

В-третьих, чтобы охватить действительно глобальную аудиторию и стать одним из самых продаваемых авторов в мире, Джеймс нуждалась в дистрибьюторских и маркетинговых возможностях крупного издательства, такого как Random House. Известность и успех книге во многом были обеспечены после того, как Месситте и Джеймс договорились о сделке 2 марта 2012 г. Через неделю, 9 марта, New York Times сообщила на первой полосе, что Random House приобрел популярный роман, который в печатном и электронном виде прочитали миллионы людей. В начале апреля интервью с Джеймс стало главным материалом в Entertainment Weekly – журнале с почти двухмиллионным тиражом. Семнадцатого апреля Джеймс появилась в Good Morning America на ABC и в Today на NBC – двух утренних телепрограммах с аудиторией около 10 млн

зрителей. На следующий день Time, самый читаемый еженедельный журнал в стране с аудиторией более 10 млн читателей, назвал Джеймс в числе ста самых влиятельных людей в мире.

Нет сомнений в том, что во многом своим успехом «Пятьдесят оттенков» обязаны обычному сарафанному радио. Действительно, даже Месситте сначала обратила внимание на творение Джеймс отчасти потому, что так много людей отчаянно хотели о нем поговорить.

Но нет сомнений и в том, что такой невероятный успех обрушился на «Пятьдесят оттенков» благодаря нескольким моментам, когда информация передавалась от одного источника миллиону людей. Электронная версия книги настигла многих любителей жанра фанфикшен «с одного удара», подобно шару для боулинга, сбивающему все кегли зараз. Популярность книги росла благодаря многим традиционным СМИ, которые сообщали о новых книгах десяткам миллионов читателей газет и телезрителей; а затем благодаря другим СМИ, таким как New York Times и Wall Street Journal, которые рассказали о фантастическом успехе «Пятидесяти оттенков серого» еще одной миллионной аудитории, разбудив ее любопытство.

В этом состоит различие между вирусным распространением в эпидемиологии и в культуре. Реальный вирус передается только от человека к человеку. Но «вирусная идея» может передаваться *между каналами распространения информации*. Превращение большинства так называемых вирусных идей или продуктов в массовые хиты почти всегда связано с несколькими ключевыми моментами, когда их (или информацию о них) распространяет источник с большой аудиторией. Это скорее похоже не на вирус гриппа, а на холерную палочку в колонке на Брод-стрит.

Литературная чашка Петри, способствовавшая росту известности «Пятидесяти оттенков», как и многое в современной культуре, представляет собой новую технологию для выполнения старых задач. В широком понимании фанфикшен – жанр, возможно, столь же древний, как и сама литература, и он служит основой для некоторых из самых известных в истории произведений. В самых знаменитых пьесах Шекспира, включая «Ромео и Джульетту» и «Двенадцатую ночь», старые сюжеты используются в качестве подмостков для новой поэзии. «Божественная комедия» Данте наполнена аллюзиями на Библию и античных классиков. Данте был таким фанатом Античности, что описал в книге встречу со своими кумирами Вергилием и Гомером и то, как они и другие поэты приобщили его «к их собору».

Хотя романисты не всегда называли себя «фанатами», а свои

произведения – «вымыслом»^[66], они никогда не были свободны от внешнего влияния. «Сумерки», давшие импульс написанию «Пятидесяти оттенков», также были адаптацией и в какой-то мере основывались на сюжете романа «Гордость и предубеждение» Джейн Остин. Хладнокровный мистер Дарси в этой осовремененной версии стал существом с по-настоящему холодной кровью. Классический роман Джейн Остин – это одновременно и оригинальное произведение, и классика своего жанра, в основе которого лежит метамиф об инверсии силы. Многие любовные романы содержат сходную драматическую сюжетную линию: сильный мужчина хочет найти слабую женщину и, влюбившись в нее, теряет свою власть, что делает возможным их союз. Мы видим это в «Красавице и чудовище», где слабая женщина приручает исполинского монстра. Мы видим это в «Джейн Эйр», где надменный богатый аристократ поддается обаянию простой гувернантки. Как сказал Оскар Уайльд: «Все на свете подразумевает секс. Кроме самого секса. Секс подразумевает власть». «Пятьдесят оттенков» – это тоже история борьбы, в которой секс становится декорацией для истории об инверсии власти.

Классическая литература в каком-то смысле деспотична; существует один автор и миллионы читателей, которым ничего не остается, как покорно следовать за сюжетом книги. Эти авторы подобны недостижимым божествам, а, как заметил Джон Апдайк, «боги не отвечают на письма». Но в условиях прямой демократии фанфикшен читатели становятся писателями, писатели становятся читателями, и все они вместе отвечают на письма. В этой мирной революции против верховной власти авторов читатели объединяются, чтобы стать читателями друг для друга – и изредка создают произведения, которые затмевают первоисточник.

Популярный автор фанфикшен – это прежде всего талантливый читатель исходного текста, интерпретаций коллег-авторов и отзывов аудитории. Ясно, что даже если никто, кроме посетителей FanFiction.net, никогда не купил бы ни одной книги Джеймс, она все равно была бы преданным пользователем сайта. Она проводила бы там долгие часы, изучая комментарии, впитывая похвалы, принимая к сведению предложения и приветствуя обратную связь. По словам Джеймс, она уделяла огромное внимание поддержанию контактов со своими фанатами.

С самого начала «Пятьдесят оттенков» были своего рода беседой – между Эрикой Леонард и другими авторами фанфикшен, между Ледяным драконом Снежной королевы и десятками тысяч ее преданных онлайн-читателей, между Э. Л. Джеймс и легионом ее фанатов по всему миру и, наконец, между самими ее фанатами. «Беседа – самый мощный инструмент

продажи книг, а эта книга породила дискуссию, которую женщины хотели вести с другими женщинами, – говорила Месситте. – Ее обсуждали матери и дочери. Ее обсуждали даже те, кто не держал в руках других книг последние пятнадцать лет».

Многие люди хотели прочитать «Пятьдесят оттенков», потому что они уже были популярными. Как бы тщательно ни планировалась маркетинговая стратегия Random House, лучшей рекламой книги была ее известность. Многие читатели, не проявлявшие раньше интереса к теме подчинения, к любовным романам или даже к книгам вообще, покупали трилогию «Пятьдесят оттенков», потому что хотели быть причастными к культурному феномену. Они стремились вступить в переполненный клуб просто потому, что он был переполнен.

Как же популярность создает еще бóльшую популярность? Через несколько лет после завершения работы по изучению глобальных каскадов Дункан Уоттс и два ученых из Колумбийского университета, Мэттью Салганик и Питер Доддс, задумали исследовать феномен музыкальных хитов [259].

Они создали несколько музыкальных сайтов, или «миров», с одними и теми же 48 песнями и попросили посетителей скачивать свои любимые мелодии. Таким образом исследователи могли наблюдать эволюцию популярности одних и тех же песен, как если бы они существовали в параллельных вселенных.

Но имелось одно различие. Какие-то сайты показывали посетителям рейтинги самых популярных треков, а какие-то нет. Хотя все миры начинали с нулевого показателя загрузок, со временем они пришли к очень разным результатам. В «Музыкальном мире 1» самой популярной стала песня She Said группы Parker Theory. Однако в «Музыкальном мире 4» она оказалась лишь на 10-м месте.

Но главное, что рейтинги были для хитов подобны стероидам: люди, которые их видели, скачивали уже популярные песни. Само по себе наличие рейтингов – простой сигнал о популярности – делало самые известные хиты еще более известными.

В следующем эксперименте Уоттс и его коллеги пошли на хитрость: они инвертировали рейтинги [260]. Некоторые пользователи заходили на сайты, где наименее популярная песня намеренно ставилась на первое место. Прежде игнорируемые песни стали популярными. Прежде популярные песни стали игнорироваться. Простая вера, пусть даже и ложная, в то, что песня популярна, заставляла многих посетителей чаще

загружать ее. Рейтинги, даже если они и лгали, создавали суперзвезд.

Некоторые потребители покупают продукты не потому, что они в каком-то отношении «лучше», а просто потому, что они популярны. Фактически они покупают не только продукт, но и частичку его популярности.

Сегодня главной рыночной площадкой для объектов поп-культуры стал Raporticon, где каждый может увидеть, что мир смотрит и читает и во что он играет. В таком мире по-настоящему большие аудитории неизбежно образуют кластеры вокруг горстки мегаблокбастеров, таких как «Пятьдесят оттенков» или игра Pokemon GO. Вот вывод, к которому пришли Салганик, Доддс и Уоттс: продукты поп-культуры распространяются быстрее и шире, когда каждый может видеть, что делает кто-то другой. Это предполагает, что будущее многих рынков, создающих хиты, окажется полностью открытым, беспрецедентно прозрачным и очень, очень неравноправным.

В конечном счете это, возможно, был ключевой механизм феномена «Пятидесяти оттенков». Подобно вирусному видео, этот роман обретал популярность за счет совместного действия традиционных СМИ (телепередачи Today и статьи в New York Times), теневого распространителя информации (мощного кластера поклонников фанфикшен и групп в Facebook) и обычного сарафанного радио (читатели разговаривают с читателями). Книга радовала, сводила с ума и озадачивала миллионы людей, хотя есть тысячи книг, которые могут радовать, сводить с ума и озадачивать. Но ни одна из них не была продана в количестве 100 млн экземпляров. Особенность «Пятидесяти оттенков» состояла в том, что их известность стала самостоятельным продуктом; даже люди, не привыкшие держать в руках книги, обязательно хотели прочитать эту трилогию.

В этом смысле сочиненная Э. Л. Джеймс сага одновременно и экстраординарна, и типична. Многие культурные продукты приобретаются не только ради их художественной ценности; возможность поговорить об увиденном, услышанном или прочитанном с другими людьми не менее важна. Потребители не просто покупают продукт; в действительности они покупают возможность вступить в массовую дискуссию. *Популярность – это тоже продукт.*

С тех пор как «Пятьдесят оттенков серого» завоевали мир, исследователями поп-культуры было сделано несколько попыток объяснить их успех. Одни указывали на то, что продажи любовных романов всегда растут в периоды экономических спадов, так как женщины

ищут утешения в дамской прозе с эротическим подтекстом [261]. Другие утверждали, что благодаря появлению электронных книг даже жительницы городов могли читать эротические сочинения в общественных местах, не опасаясь осуждающих взглядов.

Было бы неплохо, если бы «Пятьдесят оттенков» наглядно объяснили, как создать самый популярный продукт в мировой истории. К сожалению, их особый статус делает эту книгу и целью для теоретических изысканий, и исключением из общих правил. Нет сомнений в том, что популяризации этой книги во многом способствовали традиционные медиа. Но если бы власти издателя было бы достаточно для создания глобальной сенсации, то тогда тысячи книг продавались бы десятками миллионов экземпляров каждый год. Вместо этого «Пятьдесят оттенков» требуют образцового смирения – от издателей, писателей и от людей, подобных мне, которые пытаются объяснить их успех.

Чтобы понять, почему некоторые хиты становятся великими, нельзя смотреть только на такие характеристики, как степень известности, или на такие маркетинговые стратегии, как распространение информации от одного источника к миллиону потребителей. Да, с него все начинается, но этого недостаточно. Несколько продуктов каждый год неизбежно обретают огромную популярность лишь по той простой причине, что после их внедрения в массовое сознание люди просто уже не могут не говорить о них.

Так как же заставить людей говорить?

9. Аудитория моей аудитории

Объединения, группировки и культы

Винсент Форрест закончил колледж в непростом 2008 г. и, подобно другим молодым людям своего пострадавшего от рецессии поколения, вынужден был устроиться на малопривлекательную должность в магазине подарков в своем родном городке Гранд-Рапидс в штате Мичиган. Бизнес шел вяло, и Форрест, карикатурист-любитель, часто проводил время, просматривая каталоги поздравительных открыток. Он переписывал тексты поздравлений с присущим ему чувством юмора – оригинальным, отстраненным и многозначительным – и предлагал прочитать их своим коллегам.

По сути это было развлечение скучающих клерков, а не заявка на звездность. Но иногда скука оказывается той почвой, на которой всходят ростки творчества. Хобби Форреста нравилось его коллегам, и те указывали ему на его необычный талант. Поэтому в мае 2009 г. он открыл магазин на Etsy, сетевой торговой площадке для независимых художников, чтобы продавать там значки со своими шутками. Его первые 18 вариантов дизайна привлекли внимание ограниченной аудитории. Он продолжал сочинять. Он знакомил со своими шутками близких друзей, чтобы получить обратную связь, и печатал то, что им нравилось. Он экспериментировал с шутками на политические темы (которые покупатели обычно игнорировали), шутками о поп-культуре (которые покупателям нравились) и глуповатыми шутками с игрой слов (которые покупатели обожали). Он продолжал учиться, экспериментировать и печатать.

Сейчас в его магазине более 500 вариантов значков, и всего их продано уже 100 000 штук. В 2011–2014 гг. он был рекордсменом Etsy по числу проданных предметов, изготовленных вручную, а его магазин остается одним из самых популярных в истории этого сайта.

Успех любого человека, подобного Винсенту Форресту, интересен мне по двум причинам, и первая из них: он подобен слабому голосу, не усиленному мегафоном. Как показало исследование эволюции массовых интернет-хитов, о котором мы говорили в предыдущей главе, самый надежный путь к успеху лежит через доставку сообщения из одного источника миллиону получателей, а не через создание того, что обычно

называется «вирусным» хитом. Но у людей, подобных Форресту, нет маркетинговых возможностей крупных компаний, таких как Random House. Они могут никогда не достичь настоящей виральности, но для старта им необходимо создать собственную систему трансляции. Обычно это означает, что им нужно создать что-то стоящее, чем можно делиться с другими.

Вначале Форрест оказал небольшое воздействие на аудиторию, и его первоначальный успех обеспечили люди, которых он не знал и с которыми никогда бы не встретился. Ему было нужно, чтобы эти незнакомцы полюбили его шутки и стали передавать их дальше. Вот в чем заключается вторая причина, по которой меня заинтересовала история Форреста: это история не о значках. Это история о том, почему людям нравится делиться чем-то личным, вроде шуток для своих.

«Природа шутки для своих заключается в том, что она создает возможность познакомиться, – рассказывал мне Форрест. – Если значок сообщает “Я люблю читать”, то здесь нет темы для беседы. Ведь читать любят многие. Но специфическую шутку на тему “Джейн Эйр” заметит небольшое число людей, которые любят этот роман. Они смогут оценить шутку и через нее установить связь друг с другом». Небольшая сплоченная аудитория важнее более многочисленной, но не объединенной внутренними связями группы.

В первой половине этой книги большое внимание уделялось простому вопросу: *почему людям нравится то, что им нравится?* Но последние главы показали, что ответа только на этот вопрос недостаточно. Люди не принимают решения индивидуально. Они не просто подвержены влияниям («Я купил это, потому что оно популярно»). Они также стремятся к самовыражению («Я купил это, потому что оно мне подходит»). Они обзаводятся и делятся самыми разными вещами, поскольку *хотят, чтобы люди видели, что они ими владеют*. Винсент Форрест продает значки, чтобы их носили на публике. Он продает символы идентичности диаметром три сантиметра.

Когда кто-то размещает статью в интернете, люди часто говорят, что она находится в общем доступе. Общий доступ – это интересный феномен, потому что, когда вы делитесь вещами в физическом мире, вы от чего-то отказываетесь. Когда вы делитесь одеялом, то вы лишаетесь части тепла. Когда вы делите дюжину печений на двоих, сами вы съедаете меньше двенадцати. Но информация – это другое дело. Информация – это неисчерпаемый ресурс. Когда вы делитесь чем-то онлайн, вы ничего не теряете. Наоборот, вы получаете что-то очень ценное: аудиторию.

Поделиться информацией – не значит отказаться от нее. Это больше напоминает беседу.

Поэтому, когда кто-то делится информацией – статьей, шуткой или значком, – то делает ли он что-то для других людей или просто заявляет о себе?

Винсент Форрест родился, вырос и получил образование в Гранд-Рапидс. В старших классах он был шутником, не расстававшимся с альбомом для зарисовок, и любил исследовать границы дозволенного в юморе. «Мне всегда нравилось испытывать шутки, и я обнаружил, что веду себя необычно ровно настолько, насколько мне позволяют другие люди. Если вы смеетесь, я чувствую, что это новая точка отсчета, и продолжаю шутить дальше. Если вы не смеетесь, я вижу, что это граница, и даю задний ход».

После окончания школы Форрест проучился несколько лет в местном колледже, прежде чем поступить в Университет Гранд-Вэлли, чтобы изучать искусство. Покинув родительский дом, он устроился в магазин подарков, чтобы заработать денег на аренду жилья, но сочетать 44-часовую рабочую неделю с интенсивными занятиями было невыносимо тяжело. «Я страдал сильнейшей бессонницей, – рассказывал он. – Меня мучили кошмары, но это было уже не так страшно, потому что кошмары, по крайней мере, сообщали мне, что я уснул». По окончании первого семестра Форрест решил поменять специализацию и заняться изучением английской филологии.

В магазине подарков Форрест переписывал шутки на карточки, чтобы развлечь себя во время долгого сидения за кассовым аппаратом. Но в 2009 г. несколько не связанных между собой факторов убедили его в том, что он сможет продавать свои шутки за деньги. Налоговая льгота от федерального правительства была достаточно привлекательной, чтобы решиться купить станок для изготовления значков. Он открыл на Etsy собственный магазин и выбрал себе псевдоним Beanforest. «Сначала это было все равно что бросать странные шутки в пустоту, – рассказывал он мне. – Какие-то шутки до людей не доходили. Но те, которые доходили, продавались. Люди обменивались шутками в Facebook и дарили значки своим друзьям». Когда продажи начали расти, Форрест расстался с девушкой и решил, что это подходящий момент для рискованного шага. В июле 2009 г. он уволился с работы, чтобы целиком посвятить себя бизнесу по изготовлению значков.

Многие шутки Форреста нацелены на конкретную нишу: интровертов-

зануд, которые цитируют новые интернет-мемы так же охотно, как шекспировского «Отелло» или «Элементы стиля» (The Elements of Style) Стрэнка и Уайта. За два года сайт Форреста стал самым успешным магазином на Etsy. Вот несколько самых популярных высказываний, напечатанных на его значках:

«...и *этот* маленький поросенок остался дома есть бекон, не понимая ужаса своих действий».

«Я не тот человек, которого можно спокойно отправить в книжный магазин с кредитной картой».

«Когда утром я просыпаюсь и потягиваюсь, я издаю такие звуки, будто я маленький динозаврик».

«Разве не было бы здорово, если бы жизнь была грандиозным мюзиклом?»

«Стоит отметить, что я *действительно* силен в неправильной интерпретации намеков окружающих».

«Проверьте свою грамотность прежде, чем откроете рот».

«Если я засну на солнце, не мешайте мне. Я занимаюсь фотосинтезом».

«Я погиб! [Уходит, преследуемый медведем]» (строчка из «Зимней сказки» на самом популярном шекспировском значке Форреста).

«Я никогда не считал, что должен сочинять для максимально большой аудитории, – говорил Форрест. – Я хочу писать для людей с узкими интересами, которым они горячо преданы. Я сочиняю, по сути, шутки для своих, которые создают магнит понимания».

Я спросил Форреста, есть ли у него своя теория о том, почему какие-то шутки срабатывают. Он сказал, что, возможно, и есть, но он ответит письмом. Через несколько дней в 8:34 утра я получил от него сообщение по электронной почте, начинавшееся словами: «Солнце встает, и я провел последние пять с половиной часов, пытаюсь ответить на этот вопрос» [262].

В сообщении, содержавшем более тысячи слов, он уверял меня, что многие абзацы из своих размышлений он отбраковал по ходу дела. Даже не знаю, парадоксально это или совершенно естественно, что человеку, который зарабатывает на трехсантиметровых шутках, так трудно объяснить, к каким выводам он пришел, накопив этих шуток целые метры.

Я прочитал его послание несколько раз. Оно было идеальным – целый набор догадок и идей, которые я прокручивал в голове, когда писал первые главы книги, например о танце удивительного со знакомым и о власти поэтической выразительности.

Ниже приводятся объяснения Форреста по поводу того, как создать интересный текст, который умещается на площади значка. В них прекрасно резюмируется концепция эстетического озарения, напряжения между уникальностью и узнаваемостью, которое в конечном счете позволяет создавать новые смыслы.

Размер значка ограничивает количество того, что может быть сказано и прочитано... Когда мне удастся сделать мою работу хорошо, получается точное высказывание на темы очень личные для меня или близких мне людей (идет ли речь об образовании, экзистенциальном ужасе, домашних животных и т. п.). И оно сформулировано таким образом, чтобы быть близким, личным для других людей, имеющих те же интересы... Ключ к успеху в том, чтобы установить осмысленную связь с моей аудиторией.

О том, откуда берется смысл:

Важны специфика и знание вопроса. Именно подробности отличают то, что основано на собственном опыте (а следовательно, выглядит значимым), от того, что кажется обобщенным и равнодушным. Мне нужно быть достаточно сведущим в вопросе, чтобы чувствовать, что я могу сказать что-то стоящее или новое. Покупатели требовали значков на разные темы, но, даже если тема мне нравилась, я учитывал, что умных людей много и все лежащее на поверхности уже использовано. Есть приличный шанс, что, если шутка кажется свежей мне самому, другие люди захотят ее купить. Знание и личный интерес не гарантируют того, что моя идея будет новой, но значительно снижают риск сделать что-то вторичное.

О хаосе в мире хитов:

Практически невозможно сказать, на что отреагируют люди. У меня было много хитов и по меньшей мере столько же промахов, и мне обычно трудно объяснить, почему одна шутка становится бестселлером, а другая терпит полную неудачу.

Но самое интересное для меня наблюдение Форреста касалось того, почему люди покупают его значки. «Лучшие шутки настолько специфичны, что воспринимаются как что-то личное, – говорил он мне. – Именно такой сюрприз, я полагаю, нравится людям – я делюсь чем-то, что кажется слишком малым и личным, чтобы это понял кто-то другой». Далее Форрест писал, что его шутки служили «простым способом найти

единомышленников».

Эти утверждения сначала показались мне противоречащими друг другу. Зачем покупать что-то очень личное, чтобы затем делиться им?

Но, возможно, все так и есть: шутка для своих – это личная сеть понимания. Она кристаллизует консолидированную группу, формируя своего рода мягкий культ, принадлежность к которому чувствуют уникальные личности. Физические продукты Винсента Форреста – это значки и магниты. Но в действительности он продает что-то еще: мысли, которые оказываются кому-то настолько близки, что о них просто нельзя не поговорить.

Всякий раз, когда вы передаете какую-то информацию в сеть своих знакомых – онлайн или офлайн, – ее конечная популярность будет зависеть от того, решит ли ваша аудитория передать ее другим людям, то есть *своей* аудитории. Вы сталкиваетесь с простым вопросом: «Подходит ли эта новость для моей аудитории?» Затем ваша аудитория проводит те же расчеты, чтобы определить, следует ли передать информацию своим друзьям: «Подходит ли она для моей аудитории?» А ее аудитория, то есть аудитория вашей аудитории, снова оценивает информацию прежде, чем передать ее совершенно изолированной от вас группе людей: «Подходит ли она для моей аудитории?» При этом на каждом этапе новость передается все дальше и дальше от ее первоначального источника.

«Чтобы сделать контент популярным, недостаточно знать ваших друзей или ваших подписчиков, – объясняет Джур Лесковец, ученый-компьютерщик из Стэнфордского университета, изучающий поведение людей в интернете. – Скорее нужно знать друзей ваших друзей и подписчиков ваших подписчиков. Чтобы что-то стало популярным, оно должно быть интересным тем, кто не относится к вашей аудитории – аудитории вашей аудитории».

Если мы делимся информацией с людьми, с которыми мы связаны, то вопрос «Почему люди делятся тем, чем они делятся?» можно задать так: «Что связывает людей?»

К самым устойчивым и последовательным принципам организации людей относится так называемый «закон притяжения». Идея проста: вы похожи на людей вокруг вас – ваших друзей, супруга или супругу, членов ваших сетевых сообществ и ваших коллег [263]. Существует также похожая идея «эффекта близости», согласно которой вы симпатизируете и подражаете людям, которых часто видите, обычно потому, что они живут или работают рядом с вами. Все вместе это образует в социальном поле

аналог легкости и непосредственного воздействия, о которых мы уже говорили. Мы видели, как люди тяготеют к знакомому и поддаются влиянию своего окружения. Группы людей ведут себя таким же образом. Крайне утомительно объяснять свои поступки и сталкиваться с противодействием. И очень комфортно быть рядом с людьми, которые, по-видимому, понимают нас.

На первый взгляд закон притяжения кажется самоочевидным. Естественно, что инженеры из Сан-Франциско предпочитают компанию других инженеров из Сан-Франциско или что молодые мамы-католички чувствуют родство с другими мамами-католичками. Многие исследования демонстрируют, что этот принцип действительно работает. Например, проведенное в 2011 г. исследование 7000 английских подростков в возрасте 15–17 лет показало, что «академические достижения» были важнейшим связующим звеном в дружбе многих старшеклассников [264]. И это вполне естественно: не требуется социолог, чтобы заметить, что отличники проводят время с отличниками.

Но последствия того, как влияет на нас закон притяжения, не всегда так просты или безвредны. Он может стоять за расовой сегрегацией или религиозным фанатизмом. Дети, которые живут в районах и посещают школы, отличающиеся высоким этническим многообразием, с большей вероятностью будут дружить с детьми других рас и национальностей. Но в общем случае расовая однородность социальных групп поражает. У среднего американца на одного приятеля африканского, азиатского или латиноамериканского происхождения приходится 91 белый приятель [265]. У среднего афроамериканца на одного белого друга приходится 10 чернокожих друзей. Но, пожалуй, еще больше пугает следующая статистика межрасовой дружбы: в США, где большинство трехлетних детей не белые, 75% белых людей не могут назвать ни одного друга из представителей «национальных меньшинств».

Первая социальная группа ребенка формируется во многом под влиянием того, где он живет, – фактора, который ребенок не может контролировать. Власть географии проявляется с удвоенной силой в родительстве. Родители учеников часто становятся близкими друзьями, и эти социальные группы также сильно подвержены воздействию закона притяжения. Во многие начальные школы детей набирают в зависимости от места проживания (что означает сходство демографических показателей и уровней дохода) и с учетом их способностей (которые в какой-то мере являются отражением генов, ценностей и социально-экономического статуса их родителей). Район проживания и школа формируют круг

социальных знакомств детей, которые затем сами становятся родителями, и те же самые два фактора опосредованно влияют на социальное окружение их детей.

Желание людей принадлежать к группам единомышленников может выглядеть пугающе, если группа на несколько пунктов отклоняется от статистической культурной медианы. В 1984 г. британский социолог Эйлин Баркер опубликовала «Воспитание мунитов» – отчет о семилетнем исследовании деятельности Церкви объединения, основанном на интервью с приверженцами одного из самых распространенных в Америке религиозных культов [266]. Хотя считается, что многие культы охотятся за бедными и необразованными людьми со сломанной личной жизнью, Баркер обнаружила, что муниты, как правило, принадлежат к среднему классу, имеют дипломы колледжей и живут в благополучных семьях [267]. Большинство людей были уверены, что муниты становились жертвами принудительного лишения сна, гипноза или других хитростей. Возможно, им хотелось верить, что нельзя превратить любого человека в мунита иначе как за счет искусного промывания мозгов. Но оказалось, что культ вербовал новых приверженцев более невинными способами: с помощью воскресных собраний, долгих бесед, совместных трапез и создания атмосферы любви и поддержки. Непосвященные не допускали, что обычные люди, подобные им, могут наслаждаться утешением, которое дает религия^[67]. Но истина оказалась еще более настораживающей: муниты могли свободно покидать свое сообщество (многие делали это еженедельно), а те, кто оставался, чувствовали себя в нем как дома.

Одна из особенностей культа состоит в том, что его приверженцы объединяются вместе для противодействия деспотичной или нелегитимной, как они считают, культуре мейнстрима [268]. Но, как отмечалось ранее, неприятие нелегитимной нормы – это точное социологическое определение «крутости». Так в чем же различие между тем, что люди считают «культовым» и «крутым»? Обе группы самоорганизуются на основе представления о том, что мир их не принимает. Обе вырабатывают привычки, характерные только для них. Возможно, культ – это крайнее проявление закона притяжения. Но в каком-то смысле каждая социальная сеть – это мягкий культ, место, где люди ощущают себя личностями и одновременно частью группы.

На BuzzFeed сотни статей об интровертах, в том числе такие: «31 верный признак того, что вы интроверт», «23 действия, в совершении которых виновны все интроверты», «21 безумно полезный навык, которым овладел каждый интроверт», «15 правил планирования свадьбы, которые

должны знать интроверты» и «11 талантов, которыми обладают интроверты, сами не зная того». Почему эта сетевая медиакомпания, призывающая активно делиться ее контентом, так много рассказывает о людях, которые теоретически замкнуты на самих себя? Дело не только в том, что интроверты, подобно всем людям, любят читать о себе в интернете и делиться внутри своей группы свидетельствами того, что они отличаются от других. Всем нам важно понять простую истину: каждый из нас немного интроверт. Но «14 интровертских качеств, которые есть у вас, как и у среднего индивида» не заставят никого почувствовать себя особым или отличным от других.

Лесковец утверждает, что в каждой социальной группе есть два базовых контура обратной связи. Во-первых, люди ищут других индивидов, похожих на себя. Социологи называют это «сортированием». Во-вторых, люди готовы изменяться, чтобы стать более похожими на остальных членов группы. Это называется «социализацией». Эффекты сортирования и социализации обычно изучаются в городах. Но интернет – это всемирная метрополия, скопление различных территорий, многие из которых обособлены или, по крайней мере, преимущественно населены пользователями-единомышленниками. В интернете есть уголки, куда заглядывают почти исключительно белые или черные, националисты или феминистки, пустомели с обеих побережий или болельщики Wisconsin Packers.

Вот краткое объяснение того, как сортирование и социализация могут проявляться в социальной сети Twitter. Допустим, я твитнул статью по истории Китая. Ее видят тысячи людей. Те, кто равнодушен к китайской истории, могут покинуть мою сеть знакомств, отписавшись от меня. Но те, кто интересуется китайской историей, передадут статью через свои сети знакомств дальше, сделав ее ретвит. Иногда люди, которые видят этот ретвит, – аудитория моей аудитории – могут присоединиться к моей сети.

Это очень простая модель передачи информации в интернете, но она позволяет сделать два важных вывода. Во-первых, социальные сети часто сортируют сами себя, сводя одинаково мыслящих людей вместе. Они эволюционируют в сторону закона притяжения. Во-вторых, чтобы становиться популярнее в социальной сети, такой как Twitter, Facebook или Instagram, мне нужно обращаться не только к моей аудитории, но и к аудитории моей аудитории.

В цифровых социальных сетях происходит еще одна любопытная вещь. Со временем я узнаю, сообщения какого типа привлекают наибольшее внимание. Я развиваю идеи и использую стили изложения, которые

позволяют получать позитивную обратную связь в виде ретвитов или новых последователей. Я узнаю, что размещение интересных диаграмм или веселых рисунков приносит пользу и дает людям возможность убедиться в собственной правоте. Я узнаю, что чрезмерный цинизм в отношении некоторых знаменитостей не приветствуется, что мое мнение по поводу группы Coldplay не находит понимания у публики и что **ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРОПИСНЫЕ БУКВЫ, ЧТОБЫ ВЫСКАЗЫВАТЬ СВОИ СООБРАЖЕНИЯ О ПОЛИТИКЕ**, – не лучшая идея. Как будто в результате осмоса я постепенно впитывал сетевой язык, и он становился моим собственным.

Говоря кратко, подобие в социальных сетях развивается в обоих направлениях. Моя сеть становится больше похожей на меня, а я становлюсь больше похожим на мою сеть.

Винсент Форрест интуитивно понимает оба аспекта этой конвергенции. По его собственному признанию, лучшие его значки – это те, которые привлекают людей самого тесного круга. Люди хотят делиться посланиями, затронувшими в них что-то личное. Но он также учился у своей аудитории. Он обнаружил, что покупатели на Etsy любят юмор на тему поп-культуры и смелые шутки с игрой слов. Поэтому со временем он стал делать больше значков, соединяющих поп-культуру с шутками о чтении и синтаксисе. Он создал свою собственную социальную сеть с десятками тысяч покупателей, но не потому, что сочинял шутки для всех десяти тысяч людей сразу, а потому, что сочинял их каждый раз только для немногих.

Самые популярные мобильные приложения в мире представляют собой различные способы самовыражения [269]. Наиболее часто загружаемые неигровые приложения в истории iPhone – это Facebook, Facebook Messenger, YouTube, Instagram, Skype, WhatsApp, Find My iPhone, Google Maps, Twitter и iTunes U [270]. Другими словами: карты, видео и разговоры, разговоры, разговоры. Если вы думаете, что эти оценки неверные, проведите собственный опрос. По данным исследования, выполненного Niche в 2014 г., подростки чаще всего используют мобильные телефоны для отправки текстовых сообщений, для входа в Facebook, YouTube, Instagram, Snapchat, Pandora, Twitter и для обычных звонков. Шесть из восьми способов применения (текстовые сообщения, Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter и старомодные звонки) – это, по сути, разные инструменты для самовыражения: визуального, текстового и голосового [271].

Социальные сети реально работают только тогда, когда они оказываются большими^[68]. Закон Меткалфа гласит, что ценность сети пропорциональна квадрату численности ее пользователей. Рассмотрим, к примеру, приложение для знакомств. При наличии пяти пользователей оно бесполезно. Даже при ста пользователях оно не слишком ценно. Но при наличии 10 000 пользователей, находящихся в радиусе одной мили, довольно легко убедить пользователя № 10 001 подписаться на приложение. Привлечение каждого маргинального пользователя становится проще, когда социальная сеть уже достигла критической массы. Но если вам нужно, чтобы тысячи людей подписались на продукт прежде, чем он станет полезным, то как вы сможете соблазнить пользователя № 1?

Когда популярное приложение для знакомств Tinder только начинало приобретать известность, Уитни Вольф, фактический директор компании по маркетингу, столкнулась именно с такой проблемой^[69]. Требовалось, чтобы множество одиноких людей одновременно присоединилось к приложению для знакомств в каждом большом городе. (Ведь даже если бы она привлекла сто тысяч одиноких людей в Калифорнии, приложение оказалось бы бесполезным для любого пользователя в Балтиморе.)

На первый взгляд кажется, что задача Вольф не имеет ничего общего с задачей Форреста по продаже шуток для своих. Но найденное ею решение возвращает нас к концепции закона притяжения. Вспомните правило Уоттса и Лесковца для популярности: идеи распространяются наиболее надежно, когда они попадают *в уже существующую сеть тесно связанных и заинтересованных людей* [272]. Другими словами, если вы пытаетесь привлечь группы людей, подумайте, где они формируются. Чтобы создать базу ранних пользователей, Вольф решила пойти куда-то, где сотни, а еще лучше тысячи одиноких людей уже были связаны друг с другом. Поэтому она направилась в свой университет.

Вольф закончила Южный методистский университет в Далласе, известный своей культурой студенческих клубов. Она хорошо знала, что такое «опыт Южного колледжа». Чтобы найти пользователей, она сначала направилась в университетский женский клуб. «Я вошла в помещение клуба и попросила их сделать мне личное одолжение и загрузить Tinder, – призналась она. – Я сказала им, что я молодая работающая женщина, нуждающаяся в их поддержке, и что, между прочим, каждый симпатичный парень в кампусе загрузит приложение в следующие двадцать минут, потому что я собираюсь прямиком направиться в мужской университетский клуб».

Убедив студенток загрузить приложение, она отправилась обрабатывать студентов. Она сказала им, что лично видела, как каждая девушка в здании через дорогу загружала это приложение. «Не разочаровывайте девушек, они ждут вас!» – говорила она. А теперь догадайтесь, что сделали парни. «Они немедленно загрузили приложение».

Вольф не распространяла приложение, выискивая особо влиятельных людей. Она предпочитала охватывать сразу целые группы. Она использовала уже существующие сети – популярные мужские и женские университетские клубы, которые были связаны с другими студенческими клубами в метакластере общественной жизни ЮМУ.

По признанию Джо Муноса, помогавшего создавать код для Tinder, компания отправила Вольф в командировку в самые известные колледжи по всей стране с той же программой действий. «Ее рекламная стратегия была просто гениальной, – рассказывал он Bloomberg. – Она появлялась в женских студенческих клубах, проводила презентацию и убеждала всех присутствующих девушек установить приложение. Затем она отправлялась в мужской студенческий клуб – студенты открывали приложение и обнаруживали там всех знакомых симпатичных студенток» [273]. До того как Вольф отправилась в свою веселую поездку по стране, пользователей Tinder насчитывалось менее 5000. К моменту ее возвращения их число выросло до 15 000. «Лавина хлынула», – рассказывал Мунос [274].

Первоначальное распространение Facebook осуществлялось по сходной схеме. Сервис был создан в 2004 г. как адресная книга для студентов колледжа Гарвардского университета и нескольких других колледжей. Facebook быстро стал популярен у молодых людей, которые уже были связаны друг с другом благодаря совместной учебе, развлечениям и жизни в кампусе. Как и у Tinder, его рост основывался на использовании «стратегии боулинга»: подобно мячу для боулинга, направляемому в центр тщательно расставленных кеглей, новый продукт внедряется в маленькую нишу, в уже существующую сеть хорошо знакомых друг с другом людей [275]. Новая социальная сеть оказалась бы бесполезной, если бы включала тысячу людей, случайным образом рассредоточенных по всему миру. Но Facebook не столько ориентировался на новые знакомства, сколько пытался оцифровать – а возможно, и углубить – миллионы уже существовавших связей между студентами.

Вольф использовала ту же стратегию для развития Vumble, ее следующего приложения знакомств с одним принципиальным отличием: начинать беседу имели право только женщины. «Я вернулась в ЮМУ, посещала женские студенческие клубы и просила присутствующих

загрузить мое приложение». На этот раз она использовала материальные стимулы – многочисленные подарки с желтым логотипом Bumble – и обещала специальные призы тем девушкам, которые отправят сообщения наибольшему числу своих друзей.

Bumble быстро добился успеха, собрав более 3 млн пользователей за 15 месяцев работы [276]. Когда я беседовал с Вольф в 2015 г., Bumble по-прежнему распространялся через студенческие кампусы, но, по признанию самой Вольф, ее фирменный метод уже не приносил прежних результатов. Женские студенческие клубы уже стали известны как плацдармы для быстрого доступа к студенческим сетям знакомств, и теперь их осаждали создатели стартапов с рекламой своих приложений. «Я твердо верю, что реклама в одном формате способна подействовать на человека всего несколько раз, после чего у него вырабатывается предубеждение, – рассказывала Вольф. – Мой мозг постоянно анализирует: не пытаетесь ли вы что-нибудь мне продать. Посещение женских студенческих клубов долгое время давало результат, но теперь, я думаю, нужно искать в каждой сети подходящего человека, который мог бы выступать в качестве моего доверенного лица».

Самый важный элемент в глобальном каскаде – это не волшебные вирусные элементы и не таинственные агенты влияния. Важнее всего найти группу людей, которые легко поддаются влиянию. Это переворачивает вопрос об агентах влияния с ног на голову. Спрашивайте не «Кто обладает влиянием?», а «Кто подвержен влиянию?». В компьютерных моделях Дункана Уоттса глобальные каскады возникают тогда, когда триггер воздействует на тесно связанную аудиторию, сгруппированную вокруг чего-то общего для нее, своего рода мягкого культа. То же самое обнаружила и Уитни Вольф.

«Я часто спрашиваю членов моей команды, где бы они предпочли разместить рекламу: на нью-йоркских такси или на стикерах для рюкзаков, – рассказывала она. – Машину нью-йоркского такси увидят тысячи людей, а стикер на рюкзаке привлечет внимание десятка человек». Но Вольф, подобно Винсенту Форресту, предпочитает небольшие символы идентичности, служащие стартовыми точками для бесед между друзьями. «Когда мне удастся сделать мою работу хорошо, – говорит Форрест, – получается точное высказывание... И оно сформулировано таким образом, чтобы быть близким, личным для других людей с теми же интересами».

Мир – это не единообразно связанное глобальное сообщество людей. Это миллионы объединений, групп и культов. Модели Уоттса, приложения Вольф и покупатели Форреста показывают одно: успешные продукты

распространяются наиболее предсказуемо, когда они хорошо подходят небольшой группе людей, считающих себя не представителями мейнстрима, а скорее индивидуальностями, связанными общей идеей, которую они считают особой. Люди весь день могут говорить о том, что делает их обыкновенными. Но оказывается, они хотят делиться тем, что делает их непохожими на других.

Интерлюдия. Le Panache

В колледже я изучал журналистику и политологию, но также играл в любительском театре и обычно предпочитал сцену редакционному отделу новостей. Мне кажется, что я всегда любил писать, поэтому воспринимал это занятие как игру на сцене. Обе специальности требовали от меня развивать интуитивное понимание того, что у людей внутри и как это проявляется, учиться расшифровывать чужие чувства и жесты, мысли и слова. Будучи первокурсником, я посмотрел студенческую постановку «Сирано де Бержерака», романтической пьесы 1897 г. Спектакль разыгрывался на подмостках расположенного на территории кампуса студенческого театра, который снаружи выглядел сущей развалиной. Условия были не царские, освещение слишком резкое, стулья старые, а импровизированные декорации соответствовали уровню студенческой постановки. Но я был очарован. Я любил Шекспира, Стоппарда и Кушнера, но в 18 лет эта пьеса казалась мне лучшей из всех, которые мне довелось увидеть.

«Сирано» – это история дворянина, чье виртуозное владение шпагой и словом настолько уникально, что этому персонажу приписывается изобретение слова «panache», которое буквально переводится как «плюмаж» или «султан из перьев», но означает что-то вроде «самодовольства». Сирано, печально известный своим длинным носом, любит красавицу Роксану и полагает, что такая очаровательная женщина никогда не ответит на чувства мужчины со столь гротескной внешностью. Когда красивый, но недалекий Кристиан просит Сирано написать от его имени любовную записку Роксане, Сирано соглашается это сделать. Однако в конце пьесы Роксана понимает, что она поддалась очарованию прочитанных слов. Единственный человек, которого она действительно любит, – это настоящий автор письма – уродливый Сирано, а не красивый Кристиан.

Воспоминание о пьесе пришло мне на ум в один из вечеров, когда я работал над этой книгой. Я писал следующую главу, в которой рассказывается преимущественно о главном даре Сирано – умении угождать аудитории.

«Средство коммуникации есть сообщение», – сказал однажды Маршалл Маклюэн, и эту фразу повторили миллионы раз. Интернет и пользователи социальных сетей служат ретрансляторами, передающими наши

сообщения все новым людям. Я хотел узнать, меняется ли то, о чем говорят люди, когда они обращаются к большой аудитории, например в Facebook, Reddit или Twitter. Если средство коммуникации определяет меседж, то может ли *размер* аудитории влиять на характер меседжа?

Я не знаю наверняка, о чем люди говорят за обедом. Но я знаю, о чем они говорят онлайн, потому что в интернете все оставляет информационный след. Каждый год фирма NewsWhip, занимающаяся анализом контента в социальных сетях, публикует самые популярные посты, появившиеся в Facebook. Вот первая десятка за 2014 г. [277]

1. Он спас во время холокоста 669 детей... И он не знает, что они сидят рядом с ним – LifeBuzz
2. Что ты за тип? – Quizony
3. Насколько ты наблюдателен? – PlayBuzz
4. Можем ли мы угадать твой настоящий возраст? – Bitecharge
5. Из какого ты штата? – BuzzFeed
6. Какого цвета твоя аура? – Quiz Social
7. На сколько лет ты себя чувствуешь? – Bitecharge
8. Сколько тебе лет на самом деле? – Bitecharge
9. Что ты за женщина? – Survley
10. Как ты умер в твоей прошлой жизни? – Playbuzz

Общий вывод в отношении подобных историй заключается в том, что все они *порождают ассоциации*, относящиеся к обычным тревогам и интересам читателей, и каждая из них вызывает легкий зуд, который необходимо быстро унять. Однако, глядя на этот список, я не мог не подумать: ведь никто не говорит об этих вещах в реальной жизни!

Эти фразы нормальный человек никогда не произнесет в разговоре:

- «Прежде чем мы ляжем спать, дорогая, скажи, из какого ты штата?»
- «Послушай, мама, какого цвета твоя аура?»
- «Бабуля, что ты за женщина?»

К таким вопросам можно прибегнуть разве что на неудачном свидании, чтобы поскорее его закончить. Если они вызывают интерес, то он связан с какой-то невысказанной потребностью, которая никак не затрагивается в будничных разговорах между людьми. Как прошел день? Дорогой, нам нужно купить новую швабру. Ты сама забереешь дочь с тренировки или это сделать мне? Как прошла встреча с Джанин?

Исследование, проведенное гарвардскими учеными в 2012 г., показало, что люди посвящают разговорам о себе около трети всего времени, что

тратят на коммуникацию [278]. Для сетевого общения этот показатель достигает 80%. Коэффициент эгоизма более чем удваивается, когда человек включает компьютер. Вернитесь к перечню самых популярных постов в Facebook: в девяти из десяти встречаются слова «ты» или «твой», которые для каждого читателя означают «я» и «мой». Офлайн, один на один, я разговариваю с другими людьми. Онлайн, связанный с тысячей других людей, я говорю (и читаю) о себе.

Все виды коммуникации подразумевают наличие аудитории, но и размер аудитории может влиять на вид коммуникации [279]. Исследование Александры Бараш и адъюнкт-профессора маркетинга Джоны Бергера из Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете было посвящено изучению этого эффекта. Субъектам исследования давали простое задание: описать свой день одному человеку или группе людей.

Исследователи предоставили каждому участнику набор подробностей его воображаемого дня с перечнем удач (увидел интересный новый фильм) и разочарований (купил в местной кондитерской невкусный десерт). Испытуемых просили подробно описать день в тетради, которую нужно было показать одному другу или группе людей. Участники откровеннее рассказывали о своих неприятностях, когда думали, что обращаются к одному человеку. Когда они думали, что обращаются к группе, они старались представить свои истории более счастливыми.

Вот отрывок из описания дня, адресованный одному человеку:

День начался неудачно. После краткой встречи с моим научным руководителем, на которую я, между прочим, опоздал, мы пошли с Шарлиз в кино... После кино я пригласил ее в Cheesecake Factory съесть какой-нибудь десерт, но это заведение оказалось закрыто, и нам пришлось довольствоваться посещением Hot'n'Crusty, расположенного за углом. Полный провал!

А вот отрывок из описания дня, адресованного группе:

Привет, парни! Я провел отличный уик-энд! С моими друзьями мы посмотрели третью серию «Железного человека». ПОТРЯСАЮЩЕ! Я действительно наслаждался этим фильмом. Думаю, что третья серия еще лучше второй.

Это проявление тщеславия перед толпой: простое знание того, что мы обращаемся к большой аудитории, влияет на информацию, которой мы делимся, и на то, как мы ее излагаем. В последние годы некоторые обозреватели задавались вопросом о том, почему социальные сети

превратились в ярмарку тщеславия. Возможно, это происходит не столько из-за того, что Facebook развивает в нас нарциссизм, сколько из-за того, что сам Facebook охвачен нарциссизмом, свойственным всем медиа. Оказавшись один перед толпой, человек сглаживает и шлифует свои жизненные истории; оказавшись один на один с другим человеком, он охотнее рассказывает правду о себе.

В пьесе «Сирано де Бержерак» Сирано и Кристиан – антиподы. Но в реальном мире многие люди одновременно воплощают и остроумного Сирано, и туповатого Кристиана. Они демонстрируют ум и щегольство за клавиатурой или на бумаге. Но оказавшись перед другом, перед боссом или на свидании без готового сценария, они начинают рассказывать о своих семейных неурядицах или утомительной дороге на работу.

Один из источников различий между онлайн-овыми и офлайн-овыми коммуникациями – фактор времени. Беседа – это рукопашная схватка. Подобно поединку на шпагах, она требует остроумных ответов, колких выпадов, инстинктивных уверток и просто умения *думать*. Говорящие настолько настраиваются на своих собеседников, что разговор обретает своего рода универсальной тактовой размер, стандартную модуляцию болтовни. Психолингвисты заметили, что люди разных культур, говорящие на разных языках, делают почти одинаковую паузу – приблизительно на две миллисекунды – прежде, чем слово передается собеседнику [280]. Такова продолжительность этой паузы в итальянском, нидерландском, датском, японском, корейском и лаосском языках, а также в языках племен, проживающих в Намибии, Папуа – Новой Гвинее и Мексике [281].

Но письменные коммуникации не похожи на фехтование. Скорее они напоминают наведение ракеты дальнего радиуса действия. У вас есть время выбрать и уточнить цель, и, если вы обнаружите, что наметили неверный курс, вы всегда можете исправить ошибку. Увеличенный запас времени заставляет по-другому распределять внимание. Когда я разговариваю с одним человеком, мое внимание естественным образом направлено на моего собеседника. Когда я разговариваю с тысячей человек онлайн – например, когда пишу пост в Facebook или Twitter, – у меня нет возможности смотреть кому-то в лицо или прислушаться к нуждам всех этих людей. Проектор направлен внутрь. Беседа с тысячей людей – это не беседа. Это презентация.

Возможно, вам знакомо это чувство – мне оно безусловно знакомо. Для меня Twitter – это главная страница новостей, место общения с другими журналистами и ресурс, без которого я не могу представить свою жизнь. Но когда я смотрю на мои посты в Twitter за последние месяцы, меня

удивляет, насколько отличается моя сетевая версия от оригинала и как непохож мой стиль общения в сети на мою манеру разговаривать за обеденным столом. Я впитываю интернет-сленг. В сети я бесстрашен, лукав, всегда осведомлен о малейших поворотах карусели новостных медиа – и поэтому так редко проявляю моменты недопонимания, характерные для беседы один на один: «Да?.. Расскажите мне об этом больше... Я понятия не имею...»

Публично люди часто говорят о проблемах. Приватно они говорят о планах. Публично они демонстрируют стратегически важные эмоции. Приватно они стремятся поделиться своими маленькими неприятностями. Публично они хотят вызывать интерес. Приватно они хотят быть понятыми.

Наука о сетевых эффектах утверждает, что по мере того, как сеть расширяется, ее ценность для каждого пользователя растет экспоненциально. Но если большие сети поощряют приглашенные сообщения, то это может не понравиться аудитории, которая ищет искренности, свойственной менее многолюдным беседам – одного с пятью или даже одного с одним. На тех, кому не нравятся эти лавины самовосхваления, начинает действовать своеобразный «антисетевой эффект», то есть социальные сети для них становятся невыносимы. Типичная критика Facebook и Instagram сводится к тому, что пользователи придают своим жизням такой фантастический вид, что наши собственные жизни выглядят в сравнении с ними крайне унылыми. Часто мы на самом деле хотели бы сказать: «Я ненавижу моих друзей в Facebook», но говорим: «Я ненавижу Facebook».

Этот разрыв между онлайн- и офлайн-жизнью имеет реальные последствия для компаний, пытающихся использовать сарафанное радио для распространения молвы о своих продуктах. Собирая материал для этой главы, я беседовал с работниками нескольких компаний, создававших приложения для онлайн-знакомств. Каждый из них говорил о трудности вирусного распространения таких приложений. Некоторые руководители компаний видели причину этого в том, что до недавнего времени большинство людей не любили обсуждать в интернете свое одиночество. Например, в Instagram принято выкладывать фотографии, где вы пьете пиво на пустынном пляже на фоне живописного заката; но там не принято объявлять всему миру, что вы отчаянно ждете свидания. Социальные сети – это королевство эгоизма. «Я одинок и ищу себе пару» – это своего рода проявление самоунижения, которое большинство людей приберегают для беседы с близким другом.

В интернет-культуре по-прежнему ценится искренность, и в медиа появились несколько усовершенствований, призванных привнести интимность личной беседы в коммуникации одного человека с тысячей. Стиль социальных сетей заимствовал многое из стиля текстовых сообщений и электронных писем. Даже в серьезных сетевых статьях можно встретить GIF-картинки, эмодзи, веселые аббревиатуры и жаргон, неотличимый от того, который используется в дружеских электронных письмах. В эпоху расцвета подкастов традиционное вещательное радио часто звучит подобно душевной беседе. Звезды YouTube обращаются к миллионам зрителей из своих спален подобно обычному тинейджеру, приветствующему старого друга. Предсказывать будущее медиа – глупое занятие, но я предамся ему ненадолго и предположу, что новые медиаформаты будут сохранять непринужденный стиль личного общения, несмотря на глобальный охват аудитории. Медиа будут становиться крупнее, но ощущать себя меньшими^[70].

В конце пьесы Сирано де Бержерак умирает на руках Роксаны. Финальная сцена разворачивается много лет спустя после начала действия, в парижском монастыре осенним днем, когда красные и желтые листья ярко выделяются на фоне зелени тиса и самшита. Роксана баюкает умирающего героя, целует его в лоб и говорит, что любит его. Перед тем как погрузиться в вечное молчание, Сирано произносит последние два слова в пьесе, которые становятся кульминационным пунктом в жизни поэта. Эти последние слова – не «моя любовь», «моя правда» или «моя добродетель», а «мой плюмаж». На пороге смерти, на руках у своей возлюбленной, Сирано ничего не может с собой поделаться. Он актер до мозга костей, добивающийся смеха зала и покоряющий сердца аудитории.

10. Чего хотят люди – I: экономика пророчества

Почему нужно быть самым неправым

Стив Джобс обещал «три революционных продукта». Он лгал.

Выступая в январе 2007 г. в Москон-центре в Сан-Франциско перед пяти тысячной аудиторией посетителей торгово-промышленной выставки Macworld, он, одетый в неизменную черную водолазку, представил им свой технологический триптих [282]. «Во-первых, iPod с большим дисплеем и сенсорным управлением, – начал он, приглашая аудиторию выразить свой восторг криками и аплодисментами. – Во-вторых, принципиально новый мобильный телефон, – продолжил он, вызывая еще более громкий гул одобрения. – И в-третьих, инновационный девайс для общения через интернет», – сказал он под вялые хлопки и единичные нерешительные возгласы.

Хитрость заключалась в том, что эти три новых революционных продукта фактически были одним устройством, которое объединяло в себе сенсорный дисплей, музыкальный плеер, телефон и возможность выхода в интернет. «И мы назовем его iPhone», – заключил Джобс. Аудитория смеялась, кричала и аплодировала.

Но за пределами Москон-центра настроения были скептическими. Бывший исполнительный директор Microsoft Стив Балмер считал перспективы сотового телефона за \$500 смехотворными. («Нет никаких шансов на то, что iPhone завоюет сколько-нибудь значительную долю рынка, – заявил он. – Никаких шансов»). В июле 2007 г., за несколько дней до появления iPhone в магазинах, медийная и рекламная фирма Universal McCann выпустила нашумевший отчет о новом продукте Apple. Ему предрекали полный крах [283].

«Простая истина, – заявил ведущий специалист фирмы Том Смит, – заключается в том, что *конвергенция* [все в одном девайсе] – это компромисс, обусловленный финансовыми ограничениями, а не творческими устремлениями. На рынке, где доступны разные устройства, большинство предпочитает их одному девайсу, делающему все».

Universal McCann провела опрос 10 000 респондентов. По их прогнозам, iPhone должен был испытывать большие трудности на богатых

рынках США, Европы и Японии, потому что немногие потребители захотели бы отказаться от своих превосходных мобильных телефонов, фотокамер и MP3-плееров ради продукта, который называется универсальным, но по-настоящему хорошо не справляется ни с чем.

Хотя более 70% респондентов в Мексике, Малайзии и Индии заявили, что им «нравится идея иметь один портативный девайс для удовлетворения всех потребностей», подобное мнение высказали всего около 30% немцев, японцев и американцев.

Люди склонны к *простальгии*, они обожают делать предсказания. Но будущее – это анархия, оно отказывается подчиняться даже самым обоснованным прогнозам. Спустя 10 лет iPhone не был провальным продуктом. Он стал самым прибыльным новым устройством за последние 50 лет. Этот результат оказался особенно неприятным для Балмера, так как бизнес Apple, связанный с производством iPhone, менее чем за 10 лет стал стоить больше, чем Microsoft.

Конечно, можно сказать, что Universal McCann сделала серьезную ошибку. Однако правда в том, что Universal McCann, как это ни удивительно, была права. Люди в развитых демократических странах искренне считали, что им не нужен iPhone. Компания тщательно зафиксировала безразличие жителей Германии, Японии и Америки к продукту, который они никогда не видели и не понимали. Apple потратила миллиарды долларов и пять лет на разработку продукта, которого американцы действительно не хотели. До тех пор, пока они его не захотели.

В каждой отрасли есть свои легенды о том, как отвергнутое предложение становилось впоследствии хитом. Несколько издательств отказались напечатать первую книгу о Гарри Поттере. Найджел Ньютон, исполнительный директор Bloomsbury, купил рукопись за несколько сотен фунтов только тогда, когда на этом настояла его восьмилетняя дочь, провидчески заявив, что она «намного лучше всего остального» [284]. Теперь книги о Гарри Поттере, которых уже продано более чем на \$450 млн, стали мировыми бестселлерами и обошли «Хроники Нарнии» и «Властелина колец», вместе взятых. Когда музыканты Who заявили гитаристу Джимми Пейджу, что его группа полетит вниз, как «свинцовый дирижабль», он воспользовался этими словами и переименовал свой коллектив в Led Zeppelin. Теперь по продажам записей Led Zeppelin занимает второе место в истории поп-музыки после The Beatles; сегодня продажа ее альбомов приносит больше денег, чем продажа альбомов Who и Rolling Stones, вместе взятых. Как-то раз в 2001 г. Руперту Мердоку,

основателю News Corp и 21stCentury Fox, позвонила дочь Лиз и потребовала адаптировать идущее на британском телеканале шоу под названием «Популярный кумир» (Pop Idol) [285]. Руководители Fox скептически отнеслись к проекту. Но Мердок, доверявший своей дочери, велел им купить права на это шоу. Десять лет подряд созданная на основе этого шоу передача «Кумир Америки» (American Idol) занимала первые строчки в рейтингах популярности в США.

Эти истории часто пересказываются не только потому, что помогают увидеть тонкую грань между успехом и неудачей, но и потому, что напоминают хитмейкерам о переменчивости фортуны в их отрасли. «Никто не знает ничего наверняка», – сказал киносценарист Уильям Голдман, и эта цитата стала девизом многих компаний [286]. Когда нужно предсказать будущее, неведение – это то, что нас всех объединяет.

Чтобы найти новый хит, нужно изучить много плохих, посредственных и даже хороших идей, появившихся в неподходящее время. Прежде всего, для этого требуется модель бизнеса, готовая к тому, что большинство новых замыслов потерпят неудачу; что самые многообещающие идеи часто вызывают всеобщий скептицизм и что один большой хит способен окупить тысячу неудач.

По греческой легенде, Кассандра, дочь царя Трои, была наделена даром предвидения, но из-за наложенного на нее проклятия ее предсказаниям никто не верил. Еще до начала Троянской войны Кассандра предвидела, что греки разграбят город, проникнув в него внутри деревянного коня. Но защитники города проигнорировали ее предупреждения, и Троя была разрушена. Тяжесть дара Кассандры в конце концов довела ее до помешательства.

Сегодня человека, мрачные предсказания которого не воспринимаются всерьез, называют кассандрой. Этот титул символизирует презрение или жалость. Быть в современном мире кассандрой – значит не пользоваться авторитетом. На современных кассандр смотрят как на полутрагических оракулов, которые стонут по поводу грядущего бедствия, но от слов которых все отмахиваются.

Но я полагаю, что наследие Кассандры заслуживает переосмысления. Если бы эта прорицательница жила сегодня, в условиях современного рынка, она стала бы богатейшей женщиной в мире. При обвале фондового рынка, когда большинство трейдеров продают свои акции, только Кассандра могла бы предугадать нижнюю точку падения биржевых индексов. Когда в конце 1980-х студии звукозаписи подписывали контракты с длинноволосыми рок-музыкантами, только Кассандра могла

бы предвидеть приближение эры хип-хопа. Предсказать, куда повернет ход истории, приятно. Но в экономике правильное предсказание оказывается особенно ценным, когда *все думают, что вы неправы*.

Монопольный доступ к точной информации о будущем – это чаша Грааля прибыльного прогнозирования. Предсказание наиболее успешных хитов основывается на ресурсах Кассандры – мнениях, отчетах или догадках, которые являются пророческими, но по большей части игнорируются. Наиболее известные инвестиции в истории Уолл-стрит – такие, как покупка Уорреном Баффетом в 1990 г. банка Wells Fargo в период кризиса на рынке кредитов и сбережений [287] или активная игра против рынка ипотечного кредитования США в 2007 г. [288], показанная в фильме «Игра на понижение», – оказались невероятно прибыльными именно потому, что эти инвесторы обнаружили информацию, на которую в то время большинство людей не обратили внимания.

Баффетта и спекулянтов, предвидевших крах на рынке ипотечных кредитов, считали когда-то сумасшедшими. Они были Кассандрами. Они предсказывали будущее, и люди считали их сумасбродами, но именно поэтому обе финансовые стратегии в итоге оказались столь успешными.

В мире избытка информации и всеобщей прозрачности трудно найти ресурс или стратегию, которые оказались бы одновременно пророческими и скрытыми. Если каждый инвестор будет понимать, что сегодняшней коэффициент брачности предсказывает завтрашний экономический рост, то никто не получит особого преимущества, отслеживая коэффициент брачности. Когда книга комиксов кажется отличным исходным материалом для кинофраншизы, все крупные студии борются за права на самые популярные комиксы, что двигает цену на эти права вверх и делает их невыгодными инвестициями. Когда Candy Crush становится самой популярной мобильной игрой, другие разработчики заваливают App Store сходными играми. Вы понимаете: трудно заработать деньги на пророчестве, если прогноз у всех одинаков.

Копирование недавних успехов – игра, в которую умеет играть каждый. Но разглядеть следующую большую возможность прежде, чем ее увидят другие, – куда более ценное умение. Это удалось Баффетту в 1990 г. Это удалось Мердоку в 2001-м. Это удалось Apple в 2007-м. Это означает быть немного неправым в правильно выбранное время.

В 2000 г. группа студентов Стэнфордской школы бизнеса вместе со своим преподавателем Эйвери Вангом создала приложение для мобильного телефона Shazam [289]. Их идея казалась фантастичной: создать

технологии, способную идентифицировать любую песню. Пользователь, согласно замыслу, мог просто нажать кнопку на телефоне и затем получить текстовое сообщение с названием песни и именем исполнителя. Сначала эта цель казалась Вангу недостижимой. Музыка, звучащая в общественных местах, часто сопровождается криками, скрежетом вилок по тарелкам и прочими посторонними звуками. Поэтому он придумал способ превратить миллионы песен в уникальные аудиокарты, получившие название спектрограмм. Это немного напоминало создание цифровых отпечатков пальцев для каждой существующей в мире песни. Любую звучащую музыку можно было идентифицировать по этим цифровым отпечаткам пальцев за несколько секунд – даже в переполненном ресторане.

Сейчас Shazam – одно из самых популярных приложений в мире. Оно загружалось более 500 млн раз и использовалось для идентификации 30 млн песен. Разработчики Shazam даже создали карту мира, с помощью которой пользователи легко могут узнать, какие песни чаще всего ищут в Нью-Йорке, Шанхае или Токио. «Мы знаем, с чего начинается популярность песни, и мы можем наблюдать за ее распространением», – рассказывал мне Джейсон Тайтус, бывший главный технолог Shazam.

Новозеландская певица Лорд произвела неожиданную сенсацию в 2013 г., став одной из тех звезд, которые появились как будто ниоткуда. Но Shazam точно знал, что это не так: он проследил глобальное распространение ее хита, сингла *Royals*, чтобы увидеть, какой была интенсивность поисков в новозеландском Нашвилле и какой она затем стала в сотнях городов США.

Shazam превратил мир музыкального фэндома в карту популярной музыки с удобным поиском. Для скаута из крупной фирмы звукозаписи он стал не просто рабочим инструментом, а системой раннего выявления хитов.

В феврале 2014 г. я заехал на Бродвей, 1755, в манхэттенскую штаб-квартиру Republic Records, чтобы поговорить о технологии, помогающей выявлять будущие музыкальные хиты. В то время Пэтч Калбертсон был просто одним из успешных молодых скаутов Republic. Теперь он руководит всей скаутской службой фирмы. Калбертсон любезно и подробно объяснил мне различные способы, которыми скауты анализируют информацию от радиостанций и данные о числе загрузок, чтобы отслеживать, как песни из малозаметных пылинок превращаются в глобальные каскады. Но самым интересным был его рассказ о том, как скауты используют Shazam.

Калбертсон достал свой iPhone. Открыл карту Shazam. На дисплее

появилось изображение штата Нью-Йорк с крошечными иконками названий песен в Квинсе и Нью-Джерси, каждая из которых показывала трек, чаще всего разыскиваемый в данной области. Затем он стал перемещаться по карте на юг через Виргинию и Арканзас. Наконец его палец остановился вблизи Мексиканского залива. Калбертсон выбрал маленький тexasский городок Виктория, расположенный между Корпус-Кристи и Хьюстоном. Местная радиостанция недавно начала транслировать Ride, новый сингл певца CoMo, с которым фирма подписала контракт.

«Ride стала самой популярной песней в Виктории!» – гордо заявил он. «Это замечательно», – согласился я. Тем временем я пытался понять, в чем тут дело. Я никогда не слышал о городе Виктория в штате Техас. Почему один из самых умелых скаутов одной из ведущих фирм звукозаписи беспокоится о завоевании рынка, о котором за пределами Техаса никому ничего не известно?

Виктория – это небольшой город, расположенный недалеко от побережья залива, с населением менее ста тысяч человек. Сам по себе он абсолютно не способен сделать песню хитом. Даже если каждая семья в Виктории купит по десять копий нового альбома, он все равно не станет платиновым. Но размер и местонахождение Виктории делают этот город хорошо подходящим на роль кассандры. Виктория, расположенная в двух часах езды от Хьюстона, Сан-Антонио и Остина, оказалась тexasским авгуром, хорошим индикатором музыкальных предпочтений слушателей из крупнейших городов штата.

Непросто убедить влиятельного диджея популярной радиостанции поставить песню наподобие Ride, которую никто прежде не слышал. В конце концов, большинство людей слушают по радио топ-40 ради легкости восприятия: они хотят песен, которые им уже известны. Но у Калбертсона была отличная идея. Он мог предложить Ride маленькому рынку и определить, имеет ли песня шансы на успех в большом городе. Когда пользователи искали ее чаще, чем любую другую песню в своем регионе, Калбертсон получал подтверждение возможности предложить Ride более популярным радиостанциям в Хьюстоне и других городах США.

Иначе говоря, Калбертсон использовал Викторию не только как систему раннего обнаружения хитов, но также и как доказательство популярности, которое он мог предоставить более крупным рынкам.

Лучшие хитмейкеры часто знают темные уголки, где можно найти новые идеи, чтобы затем вытащить их на свет. Голливудские киностудии изучают списки бестселлеров в поисках очередных великих историй. Но

книга, попавшая в список бестселлеров New York Times, уже привлекла внимание всего мира, а самые драгоценные жемчужины часто оказываются малозаметными. Несколько лет тому назад кинопродюсер Адитья Суд получил электронное письмо от агента с предложением оценить книгу об астронавте, пытающемся выжить на Марсе [290]. Книга была бестселлером среди пользователей Kindle, но не привлекла особого внимания остальной аудитории. Подобно «Пятидесяти оттенкам серого», она все еще оставалась теневым хитом. Суд получил книгу в пятницу и прочитал ее к субботе. Он был сразу же поражен доверительным тоном, кинематографическим размахом повествования и подробными деталями того, как можно выращивать пропитание на пустынной планете. В понедельник Суд позвонил агенту и сказал, что собирается приобрести права на книгу, чтобы снять на ее основе фильм. Этой книгой был «Марсианин». В итоге фильм принес его создателям доход \$600 млн и был выдвинут на премию Киноакадемии в семи номинациях, в том числе как «Лучшая картина».

В феврале 2014 г., когда я встретился с Калбертсоном, немногие люди за пределами Техаса и бродвейской штаб-квартиры Republic слышали о СоМо. Предположение о его успехе в этом году могло бы показаться очень смелым. Но уже через месяц Ride попала в Billboard Hot 100, а через девять месяцев после моего посещения Republic сингл стал платиновым, разойдясь тиражом более миллиона копий.

«И что, все действительно рассуждают таким образом?» – спросил я Калбертсона.

«В Republic – да», – ответил он.

Многие хорошие семена не могут дать всходы в плохую погоду, и многие потенциальные хиты терпят неудачу не по своей вине. Великолепные песни не звучат на радио, прекрасные книги не находят пути к своим читателям. Успех в отрасли, ищущей внимания, требует модели бизнеса, которая учитывает, что внимание, как и погода, по своей природе непредсказуемо.

Люди говорят о телевидении, как если бы оно было одной большой отраслью. Но в действительности телевидение воплощено в трех моделях бизнеса: вещательной, кабельной и премиум-класса^[71]. Первая модель традиционно имеет доходы с рекламных роликов. Вторая построена на взимании платы за пользование кабелем и частично на рекламе. Третья полагается исключительно на прямых подписчиков. Эти модели бизнеса подобны подземным корням, выталкивающим искусство на поверхность.

Хиты, которые мы смотрим по телевизору, вырастают из моделей бизнеса, невидимых для людей.

Вещательные сети, такие как NBC, ABC и CBS, традиционно получали бóльшую часть доходов от рекламы. В широком смысле эфирное телевидение стремится собрать как можно больше зрителей, которые будут сидеть перед экраном во время показа рекламы.

Экономика формирует развлечения. Популярные криминальные драмы, такие как «CSI: Место преступления», «Закон и порядок» и «Морская полиция: спецотдел», подобны регулярно отгружаемым контейнерам с готовой продукцией – каждая их серия точно укладывается в часовой отрезок. Эти сериалы создаются по сходным рецептам: постоянный набор персонажей, еженедельные коллизии, получающие ясное разрешение, и новые клиффхэнгеры каждые 10 минут, чтобы удерживать зрителей от переключения на другие каналы во время рекламных пауз. В последние годы вещательные сети стали вкладывать большие деньги в развлекательные передачи, которые интересней смотреть в прямом эфире, – такие, как конкурсы (например, «Голос» и «Танцы со звездами») и прямые спортивные трансляции, особенно футбольных и баскетбольных матчей. Спортивные трансляции идеально подходят целям телевидения в эпоху отложенного просмотра, потому что болельщики хотят наблюдать за соревнованиями в прямом эфире. Согласно исследованиям 2012 г., на долю спортивных трансляций приходится половина всех затрат на формирование сетки телевидения [291].

Так как эфирное телевидение во многом полагается на рекламу, то его задача состоит в поиске передач, привлекающих самую крупную (и самую состоятельную) аудиторию. Чтобы выяснить, станет ли шоу хитом, NBC проводит общенациональные опросы. Если 40% респондентов говорят, что они знают о новом шоу, 40% из этих 40% заявляют о своем желании посмотреть его, а 20% из получившихся 16% признаются в любви к нему, то NBC может с уверенностью предсказать, что такая передача станет хитом. Это тест 40–40–20, и он хорошо работает. Один из последних телесериалов, выдержавших этот тест, «Черный список», дебютировал на NBC, сразу попав в первую десятку самых популярных шоу.

Необходимость немедленно выявлять хиты вредит эфирному телевидению в долгосрочной перспективе, поскольку и персонажам, и сюжету нужно время, чтобы раскрыться. NBC и другие телевизионные сети тестируют пилотные серии в просмотровых комнатах перед зрителями, держащими в руках специальные ручки. Поворачивая ручку налево или направо, зрители сигнализируют о том, что эпизод им нравится

или не нравится. Эти проверки дают возможность точно измерять успешность пилотных серий, но не всегда позволяют точно оценить реальный потенциал шоу. «“Сайнфелд” не получил при тестировании высоких оценок, – рассказывал Суми Барри, вице-президент NBC по сбору информации о зрителях и рынках. – Как и сериал “Друзья”. При первом просмотре “Офис” получил ужасные оценки, но потом мы поставили его в сетке сразу за “Меня зовут Эрл”, и дела у него пошли в гору».

Некоторые из самых известных сериалов в истории эфирного телевидения не появлялись полностью готовыми к показу, подобно Афине, вышедшей из головы Зевса. Они были больше похожи на обычных детей, рожденных беспомощными и медленно взрослеющих. Когда первая серия «Веселой компании» впервые вышла 30 сентября 1982 г. в девять вечера, она получила самые низкие оценки в своем временном отрезке [292]. В рейтинге 77 сериалов, дебютировавших в сезоне 1982/83 г., этот оказался в восьмом десятке. Но сериал заслужил симпатию зрителей, и, если бы NBC отказалась от него, у нее нашлось бы мало подходящих замен.

«Веселая компания» продержалась до конца сезона, хотя и не стала хитом. Однако NBC проявила терпение. Ее руководители верили, что они создали многообещающий сериал, и надеялись, что он постепенно завоеует аудиторию, которая обеспечит ему широкое признание. Наконец, на третий сезон рейтинги сериала пошли вверх. В 1985 г. «Веселая компания» начала свой восьмой сезон в десятке самых популярных телесериалов.

Хиты порождают то, что экономисты называют «мультипликативным эффектом». Если вы вкладываете в экономику один доллар, он может обеспечить прирост ВВП больше чем на один доллар. То же самое справедливо и для хитов: рост порождает рост, популярность порождает популярность. Ценность телевизионного хита больше, чем его рейтинги или доходы от рекламы сами по себе, потому что эти показатели не учитывают еще более важной характеристики: способности хита поддерживать другие передачи.

Терпение, проявленное NBC в середине 1980-х, принесло свои плоды. Так, например, «Веселая компания» способствовала появлению спин-оффа «Фрейзер», главным героем в котором был психиатр Фрейзер Крейн. «Фрейзер» впервые вошел в топ-10 в 1993 г. и стал, возможно, самым успешным спин-оффом всех времен, как с коммерческой точки зрения, так и по мнению критики.

Но менее очевидным бенефициаром «Веселой компании» стал бессмертный словообильный ситком «Сайнфелд». В конце 1980-х, когда NBC тестировала пилотную серию на 400 домохозяйствах, их реакция

была довольно безразличной. «Ни в одном сегменте аудитории зрители не хотели смотреть шоу снова», – рассказывал участник тестирования пилотной серии [293]. Но нескольким руководителям компании понравился разговорный стиль нового сериала.

NBC решила выпустить в эфир одну специальную серию под названием «Хроники Сайнфелда» в мертвый сезон лета 1989 г. Она вызвала любопытство критики и получила посредственные рейтинги. В следующем году не произошло ничего особенного. Затем благодаря отмене съемок фильма с участием Боба Хоупа высвободились деньги для показа четырех серий на следующее лето. Эти серии оказались успешными. И неудивительно, ведь они выходили в эфир после повторного показа «Веселой компании».

Типичный ситком представляет собой предсказуемое чередование мелких домашних коллизий, за которыми следуют объятия и уроки морали. Однако сценаристы «Сайнфелда» пошли другим путем. Они носили пиджаки, на которых был вышит один-единственный принцип этого шоу: «Никаких объятий, никаких нравоучений» [294].

Но чтобы оправдать себя, этому искреннему и несентиментальному подходу требовалось время. Даже в свой третий сезон шоу заметно проигрывало конкурентам, таким как «Большой ремонт» (Home Improvement) ABC, и в итоге оказалось в пятом десятке среди всех передач, показывавшихся в прайм-тайм. Но осенью 1993 г. NBC поставила «Сайнфелд» в вечерней программе четверга сразу после «Веселой компании». Только тогда все начали смотреть шоу просто так. Поддерживаемый аудиторией «Веселой компании», «Сайнфелд» поднялся с 40-го места в рейтинге на пятое.

Дальнейшее хорошо известно: в последние пять лет «Сайнфелд» был одним из самых популярных шоу на телевидении, а TV Guide назвал его лучшим телесериалом всех времен. Кто-то может (подобно мне) утверждать, что «Сайнфелд» служит реальным примером присутствия в мире божественного совершенства. Но без «Веселой компании», которая помогла ввести его в культурный пантеон, стал бы кто-нибудь смотреть его специально?

Из этой истории кто-то может сделать сентиментальный вывод – например, о том, что деловые люди всегда вознаграждаются, если следуют велению своих сердец. Но это не такая книга – «никаких объятий», – и это не такая история. «Веселую компанию» спасло в первую очередь время, когда успешных комедий было мало, а телевизионные сети редко отменяли собственные шоу через один год. Даже в начале 2000-х гг. более 90%

оригинальных сериалов на эфирном и кабельном телевидении возобновлялись в следующем сезоне. Однако в 2015 г. число оригинальных шоу резко выросло, и теперь только 40% из них доживают до следующего года. Практически нет шансов на то, что NBC станет возобновлять сериал, занимающий 400-е место по популярности, в сегодняшнюю эру изобилия телевизионных передач.

Другой урок касается вознаграждения за ставку на талант, а не на прибыль или, другими словами, «на людей, а не на продукты». Истина заключается в том, что продолжение съемок «Веселой компании» в 1983–1984 гг., когда она имела столь низкие рейтинги, было коммерчески сомнительным решением, и сегодня телевизионная сеть могла бы не пойти на такой шаг. Но NBS не торопила своих сценаристов. Она верила в них и их талант. Сеть дала им время на разработку персонажей и сюжетных линий. Благодаря тому что NBC в 1983 г. приняла решение продолжить работу над сериалом, который никто не смотрел, следующие два десятилетия в распоряжении канала были две популярнейшие и прославленные комедии. Последние серии «Веселой компании», «Сайнфелда» и «Фрейзера» попали в число 15 финальных серий, которые телезрители смотрят охотнее всего.

В последние десятилетия сфера влияния эфирного телевидения сузилась в результате появления многочисленных кабельных каналов и оригинальных шоу. Правило для хитов «40–40–20» стало теперь больше похоже на правило «30–30–20». Сеть может похвастаться «массовым» хитом, даже если его дебютного показа с нетерпением ждут всего 2% населения страны.

В 2000 г. насчитывалось 125 оригинальных сериалов и чуть меньше 300 реалити-шоу. К 2015 г. насчитывалось уже 400 оригинальных сериалов со сценариями и почти тысяча оригинальных реалити-шоу – то есть их общее число выросло почти втрое [295]. Этот эффект можно наблюдать в рейтингах агентства Nielsen, которое измеряет процент имеющих телевизоры семей, смотрящих данную передачу. Чтобы передача получила у Nielsen рейтинг 20, ее должны посмотреть 20% семей, имеющих телевизор. В 1979 г. порог преодолели 26 шоу. В 1999-м это удалось всего двум сериалам: «Скорой помощи» и «Друзьям». В 2015-м это не удалось никому. По мере увеличения количества телепередач порог для попадания в число хитов снижался.

Кабельные сети вторглись в телевизионный мир с другой моделью бизнеса. Они получают большую часть своего дохода не от рекламы, а за

счет платежей за ежемесячный абонемент от каждой семьи^[72]. Если семья платит за услуги кабельного телевидения \$100 в месяц, то примерно 40 из них делятся между сотнями каналов. ESPN получает свыше \$7 в месяц, больше, чем любая другая сеть. Новостной канал наподобие CNN получает около 60 центов. Эти маленькие выплаты в масштабах всей страны складываются в огромные суммы – десятки миллиардов долларов, которые идут на создание такого числа развлекательных передач, что и нескольких жизней не хватит, чтобы все их посмотреть. Система оплаты кабельного телевидения больше всего напоминает налоговую систему в США. Подобно тому как 150 млн платящих налоги американских домохозяйств финансируют провайдера услуг, именуемого правительством США, 100 млн домохозяйств, подключенных к кабельному телевидению, финансируют этот набор развлечений, даже если многие из программ им не подходят. Молодые работающие горожане финансируют программу Medicare и субсидируют сельхозпроизводителей; молодые семьи, оплачивающие услуги кабельного телевидения, субсидируют Fox News и выступления футбольной команды Green Bay Packers.

В 2005 г. Роб Сорчер был вице-президентом по составлению сетки вещания на кабельном канале, который большинству людей известен как American Movie Classics. Сеть недавно поменяла свое название на AMC, но эта подтяжка лица, как у оставшихся в живых актрис черно-белых фильмов, сама по себе не могла дать достаточного омолаживающего эффекта. Канал испытывал большие трудности и находился под угрозой исключения из пакетов таких кабельных операторов, как Comcast и Time Warner Cable. Последствия этого были бы фатальны, так как главная задача кабельной сети – всегда оставаться в пакете. Сорчер не искал шоу, рассчитанных на самую широкую аудиторию, вроде грубоватых семейных комедий канала Fox. Он хотел чего-то, что нельзя было бы скопировать. Как сказал он сам: «Теперь ваша стратегия – это стремление к качеству» [296].

Сорчер случайно наткнулся на интригующий сценарий писателя, прежде работавшего над «Кланом Сопрано» – сериалом об истории мафиозной семьи. Сценариста звали Мэттью Вайнер. У обеих сторон были причины, чтобы не работать вместе. Вайнер знал, что у AMC нет ни известности, ни денег, и ждать мощного продвижения от канала не приходится [297]. Для AMC «Клан Сопрано» был усыпляющим сериалом о мрачных несимпатичных людях из мира рекламы 1960-х, созданным малоизвестным сценаристом. Но они все равно заключили соглашение, потому что AMC стремился создать особый сериал, который бы обеспечил

ему место в кабельном пакете. Этим сериалом стали «Безумцы».

«Безумцы» были именно тем продуктом, который искал Сорчер, – красивая и странная, мрачная и глубокая драма с кинематографическим оттенком и неторопливым развитием сюжета. Это не был хит-блокбастер для огромной аудитории; в первый сезон сериал привлекал в среднем около миллиона зрителей, то есть меньше, чем любое шоу, которое компания вроде NBC закрыла бы через год [298].

Но AMC не нужен был хит-блокбастер. Ему нужен был уникальный сериал, привлекательный для критической массы ценных зрителей, чтобы ни одна крупная компания кабельного телевидения не помышляла исключить AMC из своего пакета. AMC приносили доход несколько миллионов людей, смотревших «Безумцев». Канал действительно зарабатывал деньги на десятках миллионов семей, которые никогда не смотрели «Безумцев», но тем не менее ежегодно платили AMC по несколько долларов из своей абонентской платы. Один маленький хит возымел большой мультипликативный эффект: «Безумцы» помогли спасти целую сеть.

Различие между эфирным и кабельным телевидением позволяет сделать важный вывод о выявлении хитов: художественные оценки должны идти рука об руку с экономическими соображениями. Рейтинги «Безумцев» были настолько низкими, что показ этого фильма на NBC прекратился бы уже через год. Однако на AMC он был хитом, не из-за размера его аудитории, а благодаря правильно выбранной модели бизнеса.

В минувшее десятилетие кабельный канал FX создал впечатляющий набор драматических и комедийных сериалов, включая такие, как «Щит», «Части тела», «Схватка», «Американская история ужасов», «Арчер», «Фарго», «Луи», «Лига», «Правосудие», «В Филадельфии всегда солнечно», «Американцы» и «Сыновья анархии». Жанры были самыми разными – от сюрреалистического фильма ужасов и мрачной байкерской драмы до шпионской комедии. «Мне нужен девяносточасовой фильм, рассказывающий о путешествии героя, – сказала Николь Клеменс, вице-президент FX по созданию сериалов. – Жанр не важен. Это всего лишь троянский конь, несущий более глубокий эмоциональный вопрос: кем становится главный персонаж? Что он или она собирается делать дальше?» Клеменс называет себя дочерью работающих родителей, выросшей в период расцвета телевидения на таких фильмах, как «Счастливые дни» и «Лаверна и Ширли». Она помнит день, когда посчитала себя достаточно взрослой, чтобы посмотреть «Лодку любви» (The Love Boat). Сначала Клеменс работала в кино, но обнаружила, что там класс фильмов со

средним бюджетом исчезает. Одни режиссеры стали заниматься фильмами-франшизами, стоящими сотни миллионов долларов, а другие корпели над малобюджетными лентами. Середина же досталась кабельному телевидению, и в 2012 г. Клеменс перешла туда работать.

«Для успеха нам важно было найти свой, искренний голос и настолько неотразимого персонажа, чтобы зрители хотели влезть в его шкуру», – сказала она. Это значит, что FX ищет супергероев и антигероев, но они не должны носить плащ или даже костюм за \$5000. «Я определяю героя как человека, способного делать то, что не под силу нам самим, – продолжала она. – Это может быть и смелый пожарный, и социопат. Все персонажи Арона Соркина супергерои. Они не могут одним прыжком перемахнуть через высокое здание, но они говорят и думают лучше, чем обыкновенные люди».

Второй принцип FX заключается в том, что сама Клеменс называет средством «скрыть овощи и картофель» при сочинении историй. Подобно Джорджу Лукасу, украшавшему вечнозеленые мифы сверкающей технологической мишурой, Клеменс также ценит старые истории в новой обертке. Когда вы смотрите «Сыновей анархии», популярную драму о маргинальном клубе мотоциклистов, «вы думаете, что это байкерский сериал о супермачо, но это также и мыльная опера с участием красивых парней. А сюжет, по своей сути, гамлетовский». В «Американцах», шпионской драме о советских агентах, изображающих семейную американскую пару, «вы попадаете в период холодной войны и встречаете эту чету шпионов, состоявшую в фиктивном браке 10 лет. Они влюбляются друг в друга, но им нужно убивать людей и спать с другими мужчинами и женщинами. Поэтому шпионский жанр здесь подстраивается под классическую историю о супружестве».

Третья модель бизнеса, используемая на телевидении, – это доступ к каналу по отдельной подписке. Так работают Netflix и премиальные сети, например HBO и Showtime. Отказ от рекламы выглядит рискованно, но в этой модели бизнеса есть что-то от торговли предметами роскоши. Если кто-то платит за подписку на HBO, то не важно, смотрит ли он телевизор 50 часов в неделю или не смотрит вовсе: HBO получает одну и ту же сумму. Компании не нужно ежечасно беспокоиться о максимизации рейтингов для привлечения рекламодателей.

NBC изучает данные об аудитории с особым старанием, потому что ее модель бизнеса требует, чтобы канал удовлетворял запросам максимально большой аудитории. HBO, как рассказали мне ее руководители, не

полагается на тестирование в просмотрных комнатах, фокус-группы или опросы, потому что ее модель бизнеса требует более тонкого подхода. Ее экономический императив сводится к созданию телевизионного продукта, за который зрители согласны платить – *даже если они его не смотрят*.

«Бизнес НВО отличается от бизнеса эфирного телевидения, – говорил Майкл Ломбардо, бывший директор НВО по составлению сетки вещания. – Эфирные каналы продают аудиторию и рекламу. Бизнес НВО – это не продажа билетов. НВО продает бренд». Никакая аудитория не потребует от телевизионной сети создать сериал о неврастеничных, склонных к нарциссизму двадцатилетних женщинах, рассказывал он мне. Но когда НВО сделала именно такой сериал, «Девочек» режиссера Лины Данэм, тот сразу стал излюбленным объектом критиков, вокруг него велось, возможно, больше всего разговоров. «Зачем мне было обсуждать этот сериал в фокус-группе? – говорил Ломбардо. – Чтобы меня убедили, что Ханна должна быть добрее к своим друзьям?»

Первые два хита НВО, оригинальные драматические сериалы «Клан Сопрано» и «Клиент всегда мертв», были мрачными, странными и слишком откровенными для эфирного или кабельного телевидения. Несколько вещательных сетей отказали Дэвиду Чейзу, создателю «Клана Сопрано», прежде чем он поверил обещанию НВО предоставить ему карт-бланш. В этом состоит долгосрочная стратегия НВО: создать себе репутацию места, где гении получают свободу художественного творчества. Такая стратегия может не приносить хитов каждый год, но со временем серьезные телезрители почувствуют, что НВО стоит платить за ожидание грядущего гения (даже если он никогда не материализуется). В этом смысле компания, подобная НВО, больше похожа на агентство управления талантами, чем на типичный телеканал. Правило этой сети гласит: найдите лучших артистов, дайте им пространство и время для творчества и распространяйте плоды их креативных усилий.

Когда Ломбардо впервые прочитал сценарий «Игры престолов» (Game of Thrones) в 2006 г., он решил, что осуществить такой проект компании не под силу. Сериал был основан на бестселлерах Джорджа Мартина, рассказывающих о нескольких семьях, борющихся за власть в фантастической вселенной, подобной Средиземью в романах Толкина. Но цена проекта могла оказаться неподъемной. Десятичасовая экранизация трилогии «Властелин колец», снятая Питером Джексоном, обошлась примерно в \$300 млн; НВО пришлось бы создавать подобные десятичасовые фильмы год за годом. «Где-то в глубине души я считал, что нам не следует снимать фильм с драконами и белыми ходами, –

рассказывал мне Ломбардо. – Я беспокоился, что мы не сможем позволить себе постановку, которая должна будет соперничать с художественными фильмами, к тому же у НВО не было опыта успешной работы в этом жанре».

Однажды, погруженный в размышления о сценарии, Ломбардо подъехал к спортивному клубу Santa Monica Equinox, расположенному недалеко от пляжа. В тренажерном зале он увидел Дэна Уайсса, одного из двух ведущих сценаристов пилотной серии «Игры престолов». Уайсс, крутя педали на велотренажере, читал экземпляр книги Джорджа Мартина и делал в нем многочисленные пометки.

Ломбардо подошел к нему и поздоровался. Несколько минут они поболтали ни о чем. «Он держал в руках текстовый маркер, – рассказывал мне Ломбардо, – а книга со множеством загнутых уголков страниц была испещрена пометками. Это как раз то, что нравится НВО, – исключительная преданность делу и увлеченность». Только таким отношением может объясняться навязчивое желание адаптировать фэнтези-сагу для телевизионной сети, которая не снимает фэнтези-сериалов. «Все мои сомнения рассеялись. Я подумал, что эти парни не гонятся за легкими хитами. Они делают свое дело, потому что любят такие истории». В январе 2007 г. Ломбардо и НВО решили снимать сериал. Через восемь лет «Игра престолов» обошла «Клан Сопрано» и стала самым популярным сериалом НВО всех времен. Возможно, еще более впечатляющим выглядит другой показатель ее глобальной популярности – она стала наиболее часто нелегально скачиваемым сериалом в мире [299].

Люди нередко сравнивают бизнес с бейсболом. В обоих этих занятиях можно терпеть неудачу за неудачей на протяжении 70% времени, но все равно быть непревзойденным мастером. Однако различие между бейсболом и бизнесом состоит в том, что основатель и исполнительный директор Amazon Джефф Безос остроумно назвал «усечением максимальной прибыли». В письме к акционерам он писал:

Когда вы наносите удар, максимальное число очков, которое вы можете заработать, равняется четырем. В бизнесе, когда вы беретесь за дело, иногда вы можете заработать 1000 очков. Долговременное поступление доходов объясняет, почему столь важно быть смелым. Великим победителям приходится платить за множество экспериментов [300].

«Клан Сопрано» был не просто очком, заработанным на своей подаче. Он был не просто самым популярным сериалом в истории НВО. Он

увеличил число подписчиков премиального кабельного канала на 50% [301]. «Безумцы» были не просто жемчужиной эфира. Они заставили также AMC выбрать для показа «Во все тяжкие», один из самых прославленных сериалов в истории телевидения, и доход кабельной сети от абонентской платы вырос в период с 2007 по 2013 г. на 50% [302]. Этот рост доходов позволил сети снять «Ходячих мертвецов», которые стали самой популярной драмой на кабельном ТВ.

Рискованные ставки на «Клан Сопрано» и «Безумцев» не только позволили компаниям заработать много денег; они также вызвали коммерческую и художественную революцию на телевидении. Жанр престижного телевидения, где прежде единолично правил канал HBO, превратился в бурлящий парламент. Netflix, Amazon, Hulu, Showtime, Cinemax, Starz, FX, AMC, USA и другие конкурируют за то, чтобы показать сериал, который станет следующим «Кланом Сопрано» или «Безумцами» – сокрушающей силой, сочетающей в себе кинематографический кураж и содержательность старомодного толстого романа. Одни хиты спасают свои компании. Другие производят переворот в их бизнесе. Они приносят тысячи очков.

Когда пишешь книгу о закономерностях, связанных с успешными культурными продуктами, есть одна сложность: сами хиты закономерностям не подчиняются. По своей сути они являются отклонениями, чужеродными элементами и исключениями. Нет полного и идеального рецепта создания популярного продукта. Если бы он существовал, то стал бы известен всем, и мир оказался бы завален похожими успешными культурными продуктами, хотя в таких условиях ничто нельзя было бы назвать успешным. Напротив, теперь рынок развлечений завален имитациями – сиквелы комиксов порождают другие сиквелы комиксов, подростковые фантастические романы – другие подростковые фантастические романы. Тот факт, что имитации создаются в таком количестве, вовсе не значит, что людям известен секрет популярности. Это значит только то, что такого секрета нет, и единственное, что знают люди, – какая последняя вещь стала успешной.

«Хит» – это относительный термин не только в телевизионном бизнесе, но и во всей индустрии развлечений. Книги-бестселлеры, фильмы-блокбастеры и онлайн-видео могут претендовать на звание хита, но их коммерческая популярность может различаться на несколько порядков. Если книга продается в количестве 100 000 экземпляров, она считается национальным бестселлером, но если на фильм крупной киностудии

продается 100 000 билетов, приносящих доход \$1 млн, то такой фильм считается провальным. В то же время, если на фильм по всему миру продается 100 млн билетов, такой фильм будет одним из самых кассовых в истории кино, но видео, получившие 100 млн просмотров на YouTube, вовсе не считаются историческими рекордсменами. Самые популярные видео на платформе получают каждый год более миллиарда просмотров.

Электронная книга может стоить \$10, и билет в кино может стоить \$10, но скрытая за ценой экономика книг и фильмов существенно различается. Крупная киностудия, подобная 20th Century Fox, способна выпускать в год 20 фильмов и тратить около \$100 млн на съемки и рекламу каждого из них. Крупное издательство, подобное HarperCollins, может выпускать 10 000 наименований книг в год – больше за одну неделю, чем 20th Century Fox выпустила фильмов в этом десятилетии.

Обе компании заняты в бизнесе, связанном с продажей историй, чувств, вдохновения и информации. Но они остаются в бизнесе за счет того, что приводят издержки в соответствие со спросом. 20th Century Fox выживает в отрасли, где всего несколько продуктов нужно продать десяткам миллионов покупателей, а HarperCollins выживает в отрасли, где практически ничто не продается в количестве более миллиона экземпляров.

NBO, AMC, FX, Republic Records, 20th Century Fox и другие создающие хиты компании являются венчурными капиталистами. Они оценивают огромное количество продуктов. Они делают ставку на разные группы потенциальных хитов. Но их работа остается полухаотичной. Большинство идей терпят фиаско, и в идеале те немногие, которые добиваются успеха, приносят достаточно дохода, чтобы окупить неудачи.

Майкл Ломбардо и Николь Клеменс в какие-то моменты оказывались кассандрами, но они не были древнегреческими прорицателями. Их успех начинался с модели бизнеса, которая обеспечивает компании устойчивый приток доходов, даже когда она снимает один сезон шоу, которые почти никто не смотрит. «Мы все участвуем в игре брендов, – объяснял мне Ломбардо. – AMC – это бренд. FX – это бренд. А NBC все еще продает получасовые отрезки времени».

Кабельное телевидение, возможно, опирается на одну из лучших моделей бизнеса в современных медиа – обеспечивающую многомиллиардные субсидии сотням каналов от 100 млн домохозяйств, хотя большинство семей и не смотрит большинство каналов. Но многие признаки указывают на то, что скоро все изменится. Кабельное

телевидение переживает структурный спад, так как молодая аудитория не подключается к нему. Будущее не за одним пакетом для всех, а скорее за многими пакетами для многих – пакетами HBO, Netflix, Amazon Video, Hulu, Disney, CBS и пакетами спортивных программ. В ближайшем будущем появится так много высококачественных телешоу и сериалов из разных источников, что публике потребуется продукт, который бы находил и систематизировал все лучшее в этом потоке контента. Другими словами, это будет время нового формата пакетных услуг. Именно так я вижу будущее видео: пакеты распаковываются и упаковываются заново (и неизбежно распаковываются опять).

По мере распада монолитного кабельного пакета более молодые компании начнут узнавать, за что готовы платить зрители. Работники некоторых профессий, такие как журналисты и деятели искусства, нередко содрогаются от мысли о необходимости монетизировать результаты своего труда. Приятно думать о творческих людях, работающих в особом мире, изолированном от алчного мира коммерции. Но каждому хочется есть. Клод Моне рисовал на протяжении почти 60 лет – и был очень благодарен своему арт-дилеру Полю Дюран-Рюэлю и своему другу и благодетелю Гюставу Кайботту. Моне мог посвящать себя искусству, потому что кто-то другой брал на себя коммерческую часть дела. Дэвид Чейз и Мэттью Вайнер наслаждались творческой свободой, потому что HBO и AMC нашли экономическую модель, которая позволяла им – и даже поощряла их – идти на риск.

Искусство, возможно, бесценно, но оно не бесплатно. Так или иначе, кто-то должен платить.

11. Чего хотят люди – II: история пикселей и чернил

Чего хотят люди от новостей (...которые часто вовсе не новости)

Сочинительство в XXI в., возможно, стало самой конкурентной отраслью в истории человечества. Низкие барьеры вхождения, огромное предложение, глобальная конкуренция и бессчетное число издателей создают контент для мировой аудитории. Каждый день авторы сочиняют несколько миллионов новостных статей и постов для блогов, не считая сотен миллионов сообщений для Twitter и Facebook [303]. Но какую часть из этих триллионов гигабайт кто-то действительно захочет прочитать? [304]

Поиск неприукрашенной истины составляет первую, а возможно, и единственную цель журналистики. Но новости – это бизнес, и мудрого издателя интересует еще один показатель успеха: удовольствие читателей.

Казалось бы, выяснить, что нравится аудитории, совсем не сложно. Но понять, чего люди действительно хотят, – задача непростая. Аудитории бывают настолько причудливы и многообразны, что самые успешные методы их изучения часто близки к антропологическому исследованию. Поэтому давайте вернемся к первому такому исследованию, состоявшемуся почти сто лет тому назад, когда казалось, что мир беспомощно барахтается в океане слов.

Двадцатые годы прошлого столетия были золотым веком чтения, и становым хребтом американской библиофилии считалась Четвертая авеню, расположенная на Манхэттене к югу от Юнион-сквер. Это был «Книжный ряд», кластер из 48 независимых книжных магазинов, растянувшийся на шесть кварталов. (Сегодня исчезли все, кроме самого известного независимого книжного магазина в Америке; он носит подходящее для единственного выжившего название Strand^[73].)

Это было замечательное десятилетие для книготорговцев. В 1910–1920-х гг. число издаваемых книг ежегодно удваивалось и вскоре достигло 10 000 наименований [305]. Но самым впечатляющим результатом было вовсе не число книжных страниц. Двадцатые годы дали нам «Великого Гэтсби» Скотта Фицджеральда, «И восходит солнце» Эрнеста Хемингуэя и «Шум и

ярость» Уильяма Фолкнера. Европейский импорт прибавил к этому «Улисса» Джеймса Джойса, «Процесс» Франца Кафки и «Миссис Дэллоуэй» Вирджинии Вулф. Это было время тоскливой поэзии безверия Томаса Эллиотта с его поэмой «Бесплодная земля» и таких вдохновляющих, пронизанных верой книг, как «Сиддхартха» и «Пророк». Один сочинитель таинственных историй передавал эстафету другому. Первая книга Агаты Кристи, «Загадочное происшествие в Стайлзе», вышла в 1920 г., а последний том рассказов о Шерлоке Холмсе Артура Конан Дойла был опубликован семь лет спустя.

Поскольку в Америке 1920-х гг. ежегодно появлялись тысячи новых книг, поиск нужной литературы стал серьезной проблемой, и для ее решения стали создаваться специальные организации [306]. Одна из них, The Book of the Month Club, появившаяся в 1926 г., обещала выбирать для своих членов только самые лучшие произведения. На следующий год ее конкурентом стала Literary Guild of America. Сегодня никто бы не назвал обе эти организации новаторскими, но их модель бизнеса предвосхитила наступление века пакетной продажи контента. Предоставлять гораздо больше контента, чем вы можете потребить, но со значительной скидкой на единицу продукции – это бизнес, которым занимаются кабельное телевидение, Spotify, Netflix и другие подобные организации.

Что сделало 1920-е золотым временем для издательского мира? Разумное объяснение должно включать образование, технологии и благоприятные политико-экономические факторы. Доля мужчин и женщин со средним образованием выросла с 30% в 1900 г. до 70% в 1930-м, и спрос на новости и развлечения среди этой образованной рабочей силы стремительно повышался. В следующие сто лет главным источником новостей в Америке стали радио, телевидение, компьютеры и мобильные телефоны. Но в то время чернила и бумага были основным средством распространения информации. Наконец, 1920-е гг. были периодом мира и процветания, предшествовавшим началу рецессии и череды войн.

СМИ в этот золотой век печатной прессы хорошо зарабатывали (или бессовестно наживались – в зависимости от вашего к ним отношения). Стал издаваться целый ворох культовых журналов, включая Time (1923) и New Yorker (1925), а доходы от журнальной рекламы выросли за десятилетие на 500%. Однако появление новой периодики и выдающихся литературных произведений, по-видимому, вряд ли могло утолить потребность читателей в ежедневных публикациях. Продажи газет в 1920-х гг. выросли на 20%, до 36 млн экземпляров в день. В результате на каждую семью приходилось по 1,4 газеты. В какой-то момент число только нью-

йоркских ежедневных газет достигало двенадцати [307].

Первые десятилетия XX в. стали также свидетелями агрессивного распространения нового продукта: таблоидов.

Подобно многому в истории американской прессы, таблоид пришел в США из Великобритании. Термин «таблоид», появившийся в медицине в конце XIX в., первоначально обозначал лекарство в виде маленькой таблетки. Но вскоре он стал использоваться для обозначения малых форм самых разных вещей, в том числе и газет. Крестным отцом таблоидных новостей был великий британский медиамагнат Альфред Хармсворт^[74], основатель и владелец лондонской Daily Mail, дебютировавшей в 1896 г. Отличавшаяся короткими статьями, популистской смелостью и ценой всего полпенса (на полпенса меньше, чем у ее конкурентов), Daily Mail стала в Великобритании настоящей сенсацией. В 1900 г. она оказалась первой газетой в мире с тиражом более миллиона экземпляров.

Хармсворт, пионер концентрированной пошлости, неожиданно стал великим человеком, создавшим свою медиаимперию на новом витке истории. «Начинается эпоха комбинирования и централизации, – писал он. – Мир вступает в XX век, век экономии времени. Я утверждаю, что благодаря моей системе сжатой, или *таблоидной*, журналистики можно будет сберечь сотни часов рабочего времени каждый год» [308]. Таким образом, таблоид задумывался не просто как источник жареных новостей, но и как средство экономии времени.

В таблоидах главное внимание уделялось спорту, слухам и, разумеется, преступлениям. Исследование 1927 г. показало, что почти треть площади таблоидов занимали криминальные истории – в 10 раз больше, чем в традиционных газетах [309]. Первым американским таблоидом, созданным под влиянием Daily Mirror Хармсворта, был Illustrated Daily News, первый номер которого вышел в Нью-Йорке в июне 1919 г. В 1940-х он был самой продаваемой газетой в США. Постепенно таблоидный дух проник даже в наиболее уважаемые газеты, такие как Washington Post и New York Times, которые стали больше рассказывать о спорте и преступлениях, чтобы шагать в ногу с развивающимися (или, напротив, деградирующими) вкусами читателей.

Это была непростая эпоха для крупнейших американских периодических изданий. В конце XIX в. появилось множество небольших газет, ориентированных на конкретные классы, языковые группы и этносы. В одних только Нью-Йорке и Нью-Джерси издавались L'Eco D'Italia, L'Observateur Impartial, Armenia Times, Norway Tidings, Der Idisher Zschurnal и несколько других этнических газет [310]. The Canajoharie Raddi,

основанная глухонемым учителем Леви Бакусом, первоначально публиковала новости для глухих. Такой уровень специализации означал, к примеру, что американские репортеры-итальянцы писали для американских читателей-итальянцев, которые были их американскими соседями-итальянцами. Журналисты сами были частью своей аудитории, и редакторам не приходилось ломать голову над тем, какой материал помещать в газету, так как писать для своих читателей часто означало писать для себя.

Но газеты начала XX в. стали другими – скорее общенациональными, чем региональными, скорее многонациональными, чем этническими. Урбанизация способствовала консолидации мелких газет. Изобретение телеграфа и централизованное распространение новостей помогали доносить пришедшие издалека истории до местных читателей. Газетный бизнес менялся, но менялась и основная задача журналистики. Газеты становились более толстыми, а редакторам нужно было думать, как охватить многочисленные и неоднородные группы читателей, которых они вообще не знали. Писать для своей аудитории больше не означало писать для своих соседей. Это означало писать для сотен тысяч незнакомых людей.

Эти технологические и культурные изменения вынуждали редакторов и издателей использовать новый подход к ответу на старый вопрос: *чего хотят читатели?*

В начале XX в. газеты могли использовать разные методы измерения потребностей своей аудитории, но каждый метод имел свои недостатки, а некоторые были откровенно примитивными [311]. Данные о числе проданных экземпляров могли сказать издателям о размере их аудитории, но не о том, какие именно статьи вызывали интерес читателей. Жалобы и отклики – например, письма редакторам – были источником честной обратной связи, но громкоголосое меньшинство скорее представляло собой карикатуру на реальную читательскую аудиторию.

Издатели доходили до абсурдных методов в надежде выяснить, что читают люди. Чтобы узнать, какие рубрики наиболее популярны, некоторые газеты нанимали частных детективов [312]. Те, пристроившись за спинами читателей, отмечали материалы, привлекавшие наибольшее внимание. Другие издатели отправляли своих агентов в трамваи и поезда, чтобы те сообщали, на каких страницах были открыты брошенные газеты. Этот странный способ ничего не говорил о том, почему так получилось: то ли люди с удовольствием читали статью, перед тем как в спешке покинуть вагон, то ли бросали газету на пол в раздражении. Но отчаянные времена

заставляли издателей заниматься прочесыванием поездов и трамваев.

Золотой век чтения долго оставался каменным веком в вопросе изучения читательских пристрастий. Тогда-то и появился человек, чье имя теперь стало синонимом общественного мнения. Он предложил удивительно простой способ выяснить, чего хотят люди. Заходите в их дома, говорил он, и наблюдайте за их поведением.

Джордж Гэллап мечтал стать профессиональным редактором газеты. Но когда в 1923 г. он закончил Университет Айовы, то решил получить докторскую степень по прикладной психологии [313]. Пять лет спустя он опубликовал диссертацию, объединившую его мечту и его научные знания, поскольку в ней Гэллап предлагал изучать читателей так, как если бы они были объектами исследования.

Гэллап не испытывал сентиментальных чувств к «четвертой власти». Он смотрел на газеты как на гладиаторов, сражающихся на арене внимания. «Задача современной газеты состоит в том, чтобы максимально соответствовать запросам читающей публики, – писал он. – В частности, она должна заставить читать себя». Это утверждение нельзя назвать воодушевляющей декларацией гражданского долга журналиста, но своя правда в нем есть. Газета без читателей обречена на банкротство, а от хорошо написанной истории мало пользы, если ее никто не читает. Гэллап опередил свое время, поняв, что конкуренцию газетам создают не только заманчивые изобретения его эпохи, такие как таблоиды и еженедельные журналы. Она возникает из *всего*, что претендует на внимание потенциальных читателей. Среди конкурентов газет он называл радио, расцветающую киноиндустрию и даже вождение машины.

Его диссертация 1928 г. называлась «Объективный метод определения интереса читателей к содержанию газеты». Особый акцент Гэллап делал на аспекте объективности. Он критически относился к измерениям проданного тиража и рассылке тайных агентов, призванных шпионить за читателями. Он скептически относился даже к использованию опросных листов.

Вместо всего этого он предлагал этнографический подход, который называл «методом Айовы». Чтобы наблюдать за семьями в их гостиных и кухнях, он направлял интервьюеров в дома жителей штата, чтобы они сидели за одним столом с подписчиками газеты. Исследователь и читатель вместе просматривали выходящие в Айове газеты, от редакционной статьи на первой странице до карикатур, помечая каждый заголовок, параграф и текст к рисунку как прочитанный или непрочитанный.

Гэллалп подозревал, что читатели часто лгали во время опросов, поэтому он инструктировал свою команду игнорировать заявления наподобие «Я прочитал всю первую страницу» или «Я не читал ничего, кроме комиксов», потому что, как он писал, «практически все последующие вопросы доказывали ложность таких утверждений. Человек, который считает, что он прочитал всю первую страницу, возможно, не прочитал и четвертой ее части»^[75].

Гэллалп тщательно записывал результаты интервью на десятках страниц. Он анализировал, чем работающие мужчины отличаются от женщин и в чем различие в отношении к газете сельских и городских жителей.

Он установил, что политические новости на первой странице не более популярны, чем развлекательные материалы на последних страницах. Самыми читаемыми были вовсе не новости. Наибольшее внимание привлекали опубликованные на первой странице карикатуры Дж. Дарлинга, которые просматривали 90% мужчин, в то время как лишь 12% мужчин читали местные официальные новости. Что касается женщин, то большинство читали разделы газеты, содержащие «стильные и красивые изображения». Сегодняшние обозреватели средств массовой информации настойчиво предупреждают о том, что современная журналистика тонет в океане новостей в Facebook, кабельном телевидении и в социальных сетях. Но типичные читатели новостей 1920-х гг. не жаждали репортажей, всесторонне освещающих политические события. Мужчины 1920-х предпочитали смешные рисунки, а женщины – красивые фотографии.

Идея проводить исследование продукта, наблюдая за людьми на их кухнях, может показаться не слишком оригинальной. Но в чем-то она была революционной. Гэллалп был пионером в том, что сейчас называется «прикладной антропологией»^[76], то есть в использовании антропологии для решения практических проблем. В 1930-х гг. правительство США пригласило первых антропологов-прикладников к обследованию индейских резерваций, которое должно было облегчить введение в действие Закона о реорганизации индейских поселений, принятого в рамках программы Нового курса [314]. В 1980-х гг. Херох PARC, инкубатор идей в Пало-Альто, нанял антропологов для разработки прототипов современного компьютера. Сегодня такие консалтинговые фирмы, как IDEO и McKinsey, часто начинают работу над проектами с того, что направляют своих молодых сотрудников наблюдать за клиентами и потребителями в их естественных условиях – в офисах, кухнях, гостиницах и автомобилях. На сегодняшний день в США вторым работодателем

антропологов после американского правительства являются не Гарвардский или Калифорнийский университеты, а Microsoft [315].

Методы Гэллапа сделали его в 1930-х гг. знаменитостью в мире маркетинга. Он присоединился к рекламному агентству Young & Rubicam и применял свой метод для создания печатной рекламы в разгар Великой депрессии. Гэллап изменил взгляды издателей на пустое пространство, необычные шрифты и крупные изображения. Например, на основе интервью с читателями Гэллап пришел к выводу, что реклама, помещенная «ниже сгиба», то есть в нижней части газетной страницы, нередко игнорируется [316]. Он также обнаружил, что читатели уделяют больше внимания фотографиям, чем словам.

В конечном счете Гэллап сумел применить свои методы и в политике, где его имя стало широко известным брендом в области изучения общественного мнения. Сегодня журналисты и ученые часто ссылаются на результаты исследований и опросов Гэллапа на самые разные темы – от вовлеченности рабочих в управление предприятием до расовых установок и президентских выборов. Однако существует важное различие между этими двумя инструментами. Исследования выявляют существующие чувства и поведение (Являетесь ли вы зарегистрированным республиканцем?). Опросы общественного мнения прогнозируют будущие результаты выборов (Будете ли вы голосовать за республиканцев на выборах в следующем году?).

Различие между исследованиями, оценивающими настоящее, и опросами, оценивающими будущее, позволяют сделать еще один вывод [317]. Люди охотно рассказывают о своих чувствах. Но они менее склонны говорить правду о своих привычках (особенно плохих) или о своих желаниях и потребностях, касающихся будущего.

Читатели из Айовы сообщали недостоверную информацию о своем поведении. Но так поступает большинство людей. Спросите кого-нибудь о его недостатках, и он постарается скрыть неприятную правду под изящной оболочкой из пустых фраз. В психологии этот феномен иногда называют социально приемлемым смещением. Человек старается показать исследователям (не говоря уже о друзьях и родных), что он лучше, чем он есть на самом деле, – он поступает так, поскольку хочет, чтобы его любили. Или, если копнуть глубже, он хочет убедить *себя*, что он человек, который нравится людям. Исследование 2008 г. показало, что люди готовы приукрашивать в себе практически все: компетентность в выполнении разных заданий, психическое состояние, физические кондиции, эмоциональный настрой, поведение в отношении партнеров и соблюдение

диеты^[77]. Если людям дается время подумать, то они предпочитают говорить о человеке, которым они хотели бы стать, а не о том, кто они есть на самом деле.

Люди искаженно описывают свои плохие привычки, потому что могут это делать. Но они терпят неудачу, предсказывая свое поведение, потому что это им не по силам. Трудно предсказать не только чье-то будущее, но и свое собственное. Особенно трудно было заядлым читателям газет в 1920–1930-х гг. предвидеть скорое появление нового технического чуда. Им оказался маленький ящик с электронно-лучевой трубкой, которому предстояло потеснить газеты и радио и стать самым популярным массмедиа в американской истории.

К середине XX в. крупные газеты продолжали расти как в отношении своего объема, так и числа читателей, поглощая многие мелкие и специализированные ежедневные издания. Но неожиданно они столкнулись с новым испытанием, которое больше угрожало их будущему, чем таблоиды, радио, кино или даже автомобили.

В 1950-х телевизор превратился из диковинки в предмет повседневного обихода [318]. В 1948-м телевизоры имелись менее чем в 1% домов. Десять лет спустя они были уже в 83% домов, обитатели которых просиживали перед телеэкраном по пять с лишним часов в день. Ни одно бытовое устройство – ни радиоприемники, ни телефоны, ни автомобили, ни холодильники – никогда еще не появлялось так быстро во все большем количестве домашних хозяйств.

Сначала газеты игнорировали угрозу, исходившую от телевидения. Печатная журналистика была «более привлекательной, более разнообразной и предлагала больше возможностей финансового вознаграждения», – сказал в 1947 г. главный редактор New York Daily News Ричард Кларк [319]. Главный редактор New York Times Тернер Кэтлидж заявил в 1951 г., что он не рассматривает телевидение как прямого конкурента газете, которую выпускает. Тем временем издатели старались подстраховаться на тот случай, если телевидение будет представлять для них какую-то угрозу, и приобрели шесть из первых пятнадцати телевизионных станций.

Хотя нам, несколько десятилетий спустя, легко критиковать неоправданную самоуверенность издателей, все же они сравнивали себя с тем телевидением, которое и правда делало ужасные новостные программы. На телевидении было мало оригинальных репортажей, а первое поколение продюсеров не понимало, как делать хорошие

телевизионные шоу, и просто пытались переносить в свою сферу успешные радиопередачи. Но плохое телевидение не мешало создавать новые каналы, число которых в 1950-х гг. выросло вчетверо, или смотреть телевизор. В 1948–1955 гг. среднее время, в течение которого в домохозяйствах слушали радио, снизилось с 4,4 до 2,4 часа [320].

Было бы заманчиво объявить какое-то одно событие поворотным пунктом в истории того, как телевидение проникло повсюду. Такого события не существует, но история калифорнийской девочки Кэти Фискус вполне подошла бы на эту роль [321]. В один из апрельских дней 1949 г. в городке Сан-Марино маленькая девочка с вьющимися волосами и милой улыбкой упала в узкую шахту заброшенной водозаборной скважины. Для спасения Кэти городские власти задействовали целый арсенал технических средств – буровые установки, бульдозеры, краны и десятки прожекторов из голливудских студий. Репортеры лос-анджелесского канала KTLA освещали спасательную операцию 28 часов подряд, но, к сожалению, 10 000 человек, собравшимся у места ЧП, пришлось услышать печальную новость о том, что Кэти нашли мертвой на дне скважины. О спасательной операции рассказывалось на первой странице Los Angeles Times, но эта трагедия продемонстрировала способность телевидения переносить людей на место события таким образом, который был недоступен печатной прессе. «Это был первый случай, когда электронно-лучевая трубка смогла рассказать о сенсационном событии раньше газет», – вспоминал Уилл Фаулер, известный лос-анджелесский репортер [322]. (Семь десятилетий спустя новостной канал кабельного телевидения вспомнил этот урок. Ничто не привлекает такого внимания на общенациональном телевидении, как волнующая загадка, которая содержит обещание быстрого разрешения: *кто выиграл выборы? Кто планировал атаку? Куда направился самолет?*)

В 1950-х гг. несколько политических событий продемонстрировали власть этого маленького забавного ящика. В 1951 г. заседания сенатского комитета по расследованию организованной преступности и возвращение в США генерала Дугласа Макартура транслировались десяткам миллионов телезрителей. В 1952 г. общенациональный съезд Республиканской партии собрал крупнейшую на тот момент телеаудиторию – свыше 60 млн зрителей. Newsweek назвал это мероприятие «телевизионным съездом» [323]. В 1956 г. Дуайт Эйзенхауэр, хорошо понимавший способность телевидения создавать атмосферу всеобщего сопереживания, нанял молодого специалиста по телевизионному маркетингу из фирмы Гэллага Young & Rubicam, чтобы тот координировал работу Общенационального съезда республиканцев и вносил в его атмосферу «неформальность чувств

и эмоций» [78] [324]. В 1960 г. дебаты кандидатов в президенты впервые были показаны по телевидению, что позволило зрителям сравнить аристократичность Джона Кеннеди и простоватость Ричарда Никсона. Сегодня дебаты 1960 г. принято считать «телевизионными выборами», но не стоит думать, что это были первые выборы, на исход которых повлияло телевидение [79].

Постепенно ведущие медиакритики страны стали по-иному говорить о выпусках телевизионных новостей. Они были не ужасными вообще, а ужасными только время от времени, а иногда просто отличными. В 1961 г. Ньютон Миноу, председатель Федеральной комиссии по связи, назвал телевидение «огромным пустырем». Но в целом его речь не была столь резкой, как самая известная цитата из нее. Она содержала еще одну фразу, заслуживающую того, чтобы стать бессмертной. «Если телевидение хорошее, нет ничего лучше», – сказал он.

«Что хотят читать люди?» Такой вопрос задавался в начале главы. Поиск ответов на него заставлял издателей газет нанимать сыщиков и помог Джорджу Гэллапу стать звездой.

Но успех телевидения говорит о том, что это слишком узкая постановка вопроса. Скорее он должен звучать так: «Как люди хотят воспринимать новости, развлечения и истории и должны ли быть средством их распространения слова, изображения или звуки?»

Иногда новая компания пытается завоевать позиции в отрасли не с помощью более совершенного продукта на старом рынке, но с помощью менее совершенного продукта на новом рынке [325]. Действительно, оказалось, что главную угрозу газетам представляли не более совершенные газеты, а плохое телевидение. Телевидение заменяло газеты в качестве главного источника новостей почти везде, где оно появлялось. В США, Великобритании, Австралии и континентальной Европе число продаваемых газет на душу населения во второй половине XX в. резко сократилось [326] [80].

Если телевидение отобрало у газет часть аудитории, то интернет окончательно подрубил под корень мертвое дерево этой модели бизнеса. Газета, по сути, представляет собой пакет услуг. Раздел новостей бизнеса финансируют публикации политических репортажей; разделы, посвященные автомобилям и недвижимости, субсидируют международные расследования. Но интернет разрушает эту модель [327]. Такие онлайн-сервисы, как Craigslist, eBay и Zillow, стали более удобным и доступным аналогом тематических разделов и страниц с объявлениями, да и реклама

все больше перемещается с печатных полос на страницы сайтов. Кроме того, публикация новостей в интернете тайно закладывала мину под новости, которые нужно покупать, так как люди привыкли получать информацию бесплатно. Сейчас в сети есть десятки превосходных сайтов, существующих только за счет рекламы, и они фактически заменили прежние газеты и журналы. Но все вместе они совершили непредумышленное убийство платных новостей, внушив новому поколению читателей, что они финансируют журналистику, просто уделяя свое время чтению.

Новости в интернете также эволюционируют. На первом этапе газеты и журналы размещали свои статьи в сети, втискивая контент предыдущих десятилетий в новое средство распространения информации, подобно тому как первые телевизионные шоу были, по сути, радиопередачами, снимаемыми на камеру. На втором этапе за дело взялись агрегаторы. Читатели узнали, что им не надо отправляться на какой-то сайт, чтобы узнать утренние новости. Достаточно просто ввести ключевые слова в поисковик Google или посетить такие порталы, как Digg и Reddit, где собираются и определенным образом оформляются ссылки на разные источники. Или же можно воспользоваться социальными сетями, такими как Facebook и Twitter, чтобы читать посты своих друзей и коллег. Растет число агрегаторов, и они оттесняют на второй план сайты и домашние страницы, так как читатели теперь направляются на Google и Reddit за ответами на вопросы, которые раньше они адресовали своим местным газетам. Поисковые платформы становятся более влиятельными, чем новостные ресурсы, подобно тому как это происходило в век изобилия печатных текстов, когда Book of the Month Club помогала читателям сделать выбор среди множества новых книг.

Сегодня социальные сети заменили утреннюю газету в качестве первого источника информации для многих молодых людей, которые хотят знать, что происходит в мире. Молодые люди в возрасте от 18 до 34 лет, иногда называемые поколением миллениума или поколением Y, предпочитают получать новости, не «обращаясь напрямую к провайдеру новостей», как это обнаружил Американский институт прессы в 2015 г. [328]. Как оказалось, почти 90% молодых людей получают новости из социальных сетей.

Новостные медиа XXI в., при всей своей технологичности, возвращаются к ценностям XIX в. – нишевые продукты отвоевывают пространство у мейнстрима. Но кое-что изменилось. Когда массмедиа были раздроблены на сотни этнических газет, редакторы обслуживали

читателей, подбирая материалы, и это были односторонние отношения. Сегодня читатели, по сути, сами стали редакторами собственных СМИ. Пользователям Facebook и Twitter вообще не нужно подписываться на страницы новостных служб. Они подписываются на страницы других людей, а те делятся статьями или фотографиями, которые показались им интересными или возмутительными. Раньше основным источником новостей была стопка бумаги, выпускаемая незнакомыми вам людьми и распространяемая по определенному маршруту доставки. Сегодня основным источником новостей стали статьи, за доставку платить не нужно, и каждый выступает в роли редактора, читателя и распространителя одновременно. Новости для всех – анахронизм. Теперь новость – это *моя* новость [329] [81].

Вот три темы, которые стоило бы рассмотреть подробнее: произошедший в XXI в. переход от текстовых новостей к сочетанию текста, звука и видео; смещение акцента с отдельных ресурсов на платформы, агрегирующие новостные потоки из разных изданий; и развитие персональных сетей, которые теперь сами отбирают новости подобно тому, как это раньше делали редакторы и журналисты. И в центре всех этих тенденций находится одна компания, которая стала самым важным источником новостей и информации в мире. Эта компания – Facebook.

Когда Джордж Гэллап говорил, что проблема современной газеты в том, чтобы «заставить читать себя», он вряд ли представлял себе, насколько компания может преуспеть в этом деле. Более миллиарда зарегистрированных пользователей во всем мире ежедневно заглядывают в Facebook, причем около 170 млн из них проживают в США и Канаде. В июле 2014 г. компания сообщила, что средний американский потребитель проводит в социальной сети 50 минут в день [330]. По данным Бюро трудовой статистики, это больше, чем средний американец тратит на чтение и занятия спортом, вместе взятые.

Домашняя страница Facebook называется News Feed, она представляет собой ленту новостей, видео, фотографий и статей, которые упорядочены таким образом, чтобы самые интересные материалы оказались наверху. Подобно любому алгоритму, разработанному для привлечения внимания, News Feed действует как зеркало, отражая поведение пользователей. Люди, которым нравятся либеральные статьи и фотографии детей, хотели бы видеть еще больше либеральных статей и фотографий детей. Но алгоритм отражает еще и ценности Facebook. Коммерческий интерес Facebook как

компании, которая зарабатывает на рекламе, состоит не просто в том, чтобы помочь вам найти что-то интересное и затем унести в какой-то дальний уголок интернета, а скорее в том, чтобы создать среду, куда стремятся люди, где они подолгу остаются, а значит, просматривают рекламу.

В XX в. каждую технологию коммуникаций можно было отнести к одной из двух категорий: социальной (один обращается к немногим) или вещательной (один обращается ко многим). Разговор был разновидностью социальной коммуникации, а радио – вещательной [331]. Телефон был разновидностью социальной коммуникации, а телевидение – вещательной. Facebook ушел вперед по сравнению с технологиями XX в., потому что он сочетает в себе социальную сеть (место, где можно увидеть фотографии друзей) и вещательную платформу (важнейший источник интернет-трафика).

Алгоритмическая формула News Feed подобна рецепту кока-колы. Она служит миллиардам людей, но хранится в строгом секрете. Недавно я посетил штаб-квартиру Facebook в Менло-Парке, чтобы встретиться с главным менеджером по продукции Адамом Моссерри. Раньше он был дизайнером и возглавлял консалтинговую фирму, специализировавшуюся, помимо прочего, на музейных выставках. Я не ожидал, что Моссерри раскроет секреты своей кухни, как если бы я был Чарли Бакетом на Шоколадной фабрике. Скорее я хотел, чтобы Моссерри разъяснил, на какую философию привлечения пользователей опирается News Feed и что думает Facebook по поводу главного вопроса Гэллапа: *что хотят читать люди и как им это представить?*

В том, что касается понимания людей, у Facebook есть преимущество перед методом Айовы и практически перед любой другой компанией в мире. В исследованиях психологов понятие «реактивности» применяется к ситуациям, в которых люди, знающие о том, что за ними наблюдают, начинают вести себя по-другому. Однако большинство людей в Facebook вряд ли будут напряженно себя контролировать, чтобы никто не узнал, как им нравятся видео с малыми пандами. Facebook может наблюдать за читателями так, чтобы они не сознавали, что находятся под наблюдением. Это позволяет достаточно точно понять, что хотят читать люди.

Самая очевидная вещь, известная Facebook, – это то, что предпочтения читателей разнятся, как внутри отдельных стран, так и по всему миру. Жители Южной Кореи смотрят в Facebook больше видео, жители стран Ближнего Востока любят вступать в длительные дискуссии, а тайландцы и итальянцы используют больше стикеров. Но есть также и немало общего.

«Если вы спросите людей во всем мире, зачем они заходят в Facebook, то они в первую очередь скажут о необходимости связаться с друзьями, семьей или близкими, которые находятся в отъезде, например с сестрой, которая учится в колледже на другом конце страны», – говорит Моссеро.

Имея возможность знать обо всем, что происходит в мире, большинство людей не тяготеют к серьезным политическим новостям. Скорее подобно читателям из Айовы, о которых писал Гэллуп в своей диссертации, они предпочитают то, что кажется им близким, веселым или красивым.

Самые явные сигналы о том, что кому-то понравился пост в Facebook, проявляются в форме лайка, оставленного комментария или нажатия кнопки «поделиться». Эти сигналы учитывает алгоритм, который постоянно переупорядочивает новостную ленту таким образом, чтобы самые актуальные материалы оказывались наверху. Это как если бы вы, открывая утреннюю газету, обнаруживали на первой странице продолжение историй, которые читали в прошлые недели. В 2013 г. Марк Цукерберг провел сходную аналогию, сказав: «Цель состоит в создании идеальной персональной газеты, предназначенной для [более чем] миллиарда человек» [332].

Возвращаясь к Джорджу Гэллапу, можно сказать, что способность Facebook наблюдать за своими пользователями во время чтения, – это мечта любого издателя^[82]. Но выяснилось, что, когда персональная газета держит идеальное зеркало перед своей аудиторией, отражение может оказаться малоприятным. Когда News Feed полагается исключительно на поведение пользователя, она рискует стать настоящей помойкой, бесконечным потоком бессмысленных развлечений.

Журналист Стивен Леви назвал это проблемой «дюжины пончиков» [333]. Все знают, что не следует есть пончики с утра до вечера, но, если ваш коллега будет каждый день ставить вам на стол тарелку с дюжиной пончиков, вы будете съедать их до последнего. News Feed также может стать ежедневным таблоидом – кратчайшим обзором сплетен о знаменитостях, тестов и других источников ненужных калорий. Ведь люди по ним кликают, и алгоритмы Facebook выдают еще больше пончиков в ответ. Но руководство компании поняло: если люди будут считать свою новостную ленту вредной для себя, то начнут удалять аккаунты.

Поэтому Facebook, взяв на вооружение этнографический метод Гэллапа в его крайней форме, решил выяснять у людей, что они хотят. Вот почему на главной странице появляются краткие вопросы («Вам нравится то, что вы сейчас читаете?»), поля, которые предлагается заполнить («Какого рода

информацию вы хотели бы видеть?»), и расширенное анкетирование, при котором оплачиваемые «оценщики» со всей страны отвечают на вопросы обо всем, что появляется в их ленте, и пишут несколько строк о каждой истории. Говорили ли они о прочитанном и увиденном со своими друзьями и родными? Почувствовали ли они эмоциональный отклик? Нашли ли они это поучительным?

Есть то, что люди *хотят* читать, а есть то, что они действительно читают. Моссери сказал мне, что этот разрыв и способы его преодоления – одна из самых важных проблем, которые исследует Facebook. Новостная лента должна учитывать особенности поведения пользователя, демонстрируя посты, которые он наверняка прочитает, лайкнет или поделится ими с другими. Но она должна также учитывать устремления пользователя, показывая посты, которые он хотел бы увидеть, даже если он не взаимодействует с ними.

«Если бы я спросил, хотите ли вы заниматься физическими упражнениями, то вы, вероятно, ответили бы “Да, возможно, два раза в неделю”, – сказал Моссери. – Но если бы я спросил вас об этом завтра в 6:30 утра, вы, скорее всего, ответили бы “Нет, я лучше посплю еще часок”». Моссери пытается разобраться, как один продукт может обслуживать эти два «я» – устремленное и поведенческое. «Что мы могли бы показать вам из того, что вы хотели бы посмотреть и на что вы отреагируете? Мы всегда ищем точки пересечения этих двух областей», – сказал он.

Наилучший пример расхождения между поведенческим «я» и устремленным «я» из недавнего прошлого СМИ – это история кликбейта. Кликбейт – способ построения заголовка, при котором смысл статьи искажается, чтобы заинтересовать читателя и выманить у него клик. Несколько лет тому назад интернет был наполнен заголовками, которые искушали читателя интригующими деталями и заканчивались клиффхэнгерами. «Медведь зашел в продовольственный магазин. Вы не поверите, что случилось потом». «Почему младенцы так много плачут? Ответ может вас удивить». «Если вы думаете, что физические упражнения помогут вам сбросить вес, то вы ошибаетесь». Эти заголовки соблазняют пользователей читать ужасные, подслащенные и бессмысленные истории. Кликбейт был ежедневной тарелкой пончиков, от которых невозможно отказаться, как бы они ни вредили здоровью.

Если бы Facebook полагался исключительно на клики, то кликбейт вполне мог бы завладеть всем интернетом. Вместо этого компания разработала несколько метрик обратной связи, таких как краткие опросы и

анкеты, которые показали, что читатели ненавидели кликбейт-заголовки, *даже если часто кликали по ним*. В последние годы Facebook анонсировал несколько инициатив, призванных обезопасить новостные ленты пользователей от таких заголовков.

Мой любимый пример расхождения между поведенческим «я» и устремленным «я» не имеет никакого отношения к чтению, но наглядно расширяет «пончиковую» метафору. В начале и середине 2000-х гг. McDonald's агрессивно продвигал в своем меню полезные для здоровья салаты и фрукты. Но основной рост его доходов в те годы целиком обеспечивали потребители такой пищи, как чизбургеры и жареная курица. Новая полезная еда, во-видимому, привлекала в рестораны людей, изображавших приверженцев здорового питания, однако заказывали они обычный фастфуд. В 2010 г. группа исследователей из Университета Дьюка назвала этот феномен «замещением достижения цели» [334]. Просто поразмыслив о чем-то «полезном для вас», вы чувствуете, что приблизились к цели, а значит, можно себя немного побаловать. Люди говорят, что хотят читать в социальных сетях серьезные политические новости, но кликают преимущественно по смешным фотографиям. Люди говорят, что хотят есть овощи и фрукты, но в ресторанах, предлагающих зеленые салаты, заказывают главным образом жирные сэндвичи. Люди не лгут – они действительно хотят быть теми, кто читает политические новости! Они действительно хотят видеть в меню салаты – но простая близость к правильному поведению удовлетворяет их интерес к нему.

Экономика высоколобых медиа или любого «полезного» бизнеса часто основана на монетизации устремлений, а не фактических действий. Большинство спортивных залов зарабатывают деньги вовсе не на поминутной оплате занятий. Напротив, они убеждают наивных людей заплатить в начале января за тренировки, на которые они перестанут ходить уже в июне (или даже в конце января). Абонементы, купленные обладателями отвисших животов, субсидируют занятия тех, кто тренируется в поте лица. Но можно взглянуть на эту схему и по-другому: спортивные залы монетизируют расхождение между желаниями и реальными действиями.

Это делают и престижные журналы. По наблюдению многих читателей *New Yorker* (по крайней мере, тех, кого я знаю в Нью-Йорке), журнал может быть источником чувства вины, потому что он публикует истории более серьезные, чем те, которые реально готовы читать его подписчики. Я был во многих квартирах и домах, где в гостиной или ванной комнате видел стопки ни разу не раскрытых номеров *New Yorker*^[83]. Цифровые

издания обычно зарабатывают на каждом клике или просмотре. Если бы The New Yorker, The Atlantic или New York Review of Books получали деньги только от тех страниц, которые прочитали их подписчики, то оказались бы в трудном положении. Однако в реальности у каждого из этих журналов сотни тысяч подписчиков, которые платят одинаковую сумму ежегодно независимо от того, прочитывают ли они тысячу страниц или не прочитывают ни одной. Подписка избавляет такие компании, как HBO, Netflix или The New Yorker, от необходимости максимизировать внимание потребителей или использование ими каждой единицы продукта. Это обеспечивает компаниям устойчивый приток доходов и предоставляет авторам некоторую свободу.

Помимо заявленных предпочтений (что я хочу на словах) и продемонстрированных предпочтений (что я делаю), есть еще и третья разновидность. Это латентные предпочтения: чего я хочу, даже не зная об этом.

Facebook наблюдает несколько сетевых эффектов, которые слишком сложны, чтобы спрашивать о них в ходе исследования. Например, пользователи никогда не просят показывать им, с кем «подружились» их друзья. Но такие уведомления имеют вирусный эффект. Когда люди видят, как устанавливаются дружеские отношения, они охотнее добавляют новых друзей себе, что означает еще больше связей, больше контента и больше интересных материалов в новостной ленте.

Несколько лет тому назад компания провела эксперимент: под статьями стало показываться больше комментариев. Нельзя сказать, что это было осознанным желанием пользователей Facebook. Но обнаружилось, что, когда люди видят больше комментариев, они и сами начинают оставлять их чаще. Благодаря этому увеличилось количество контента, число сообщений и время, проводимое в Facebook.

Таким образом, ответ на вопрос «Что хотят читать люди?» имеет три измерения. Первое измерение наблюдать проще всего: оно выражается в кликах, лайках и перепостах. Это все, что вы можете узнать, просто наблюдая за людьми, подобно Джорджу Гэллапу, который подсматривал за жителями Айовы в их гостиных. Второе измерение тесно связано с эффектом замещения. Это то, о чем просят люди в ходе исследований – о политических новостях в ленте, о салате в меню, – но что обычно игнорируют на деле. Третье измерение – самое сложное и, возможно, самое ценное. Это то, чего люди хотят неосознанно, и если вы дадите им это, то сделаете их жизнь лучше, иногда к немалому их удивлению. Именно так получилось с iPhone и с разными неожиданными сетевыми эффектами,

например с уведомлениями Facebook о добавлении в друзья.

Во второй половине XX в. телевидение неуклонно подрывало влияние газет, так как всем стало ясно, что люди предпочитают движущиеся изображения статичному тексту. В Facebook этот путь от текста к видео может занять не полвека, а несколько лет. Facebook «будет, вероятно, полностью состоять из видео» через пять лет, считает Никола Мендельсон, директор компании по операциям в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке [335].

Facebook – это преимущественно не новостной сайт, но молодые люди проводят на нем столько времени, что он стал главным источником новостного трафика для цифровых издателей. 44% всего населения США [336] – и 88% людей в возрасте до 35 лет – узнают новости из Facebook [337]. Это делает его более важным источником новостей, чем Twitter, Instagram, Snapchat, Reddit, LinkedIn и YouTube, вместе взятые. На данный момент Facebook добился доминирования, невозможного при прежних технологиях. New York Times никогда не была эквивалентом всех газет. Fox News никогда не был всем кабельным телевидением. Но когда дело касается новостей, то Facebook – это почти весь интернет.

Но Facebook может обнаружить, что пристальное внимание публики – это неизбежная плата за рост. В 2016 г. компания столкнулась с негативной реакцией общественности, когда бывшие сотрудники Facebook обвинили компанию в том, что она ограничивала деятельность издателей с консервативной политической позицией. Если бы Facebook был просто одним из многочисленных медиаресурсов, это не имело бы большого значения. Такие либеральные новостные каналы, как MSNBC, постоянно резко критикуют республиканцев, и это никогда не было новостью номер один в стране. Но Facebook не похож на обычный телеканал. Он представляет собой то, чего мы никогда не видели прежде: сверхмощный кабельный оператор для мобильного будущего. Facebook – это медиакомпания, но еще в большей степени это общественная служба, неотъемлемая часть информационной инфраструктуры, которая помогает сотням издателей и медиакомпаний охватить их аудиторию [338].

Быстрое превращение компании в медийного джаггернаута вызвало немало скепсиса, в особенности со стороны журналистов, считающих, что Facebook обязан быть более откровенным в вопросе формирования ленты, если он собирается стать главным каналом распространения новостей. В компании подчеркивают, что Facebook – нейтральная платформа для облегчения любых коммуникаций. Но этого, по-видимому, недостаточно,

так как сама идея нейтральной платформы, управляемой разработанным людьми алгоритмом, в корне ошибочна. Алгоритм Facebook – это не всевидящее око. Это, подобно многим другим творческим продуктам, лишь удачная попытка привлечь аудиторию. Алгоритм пишут люди, у которых есть боссы, а у боссов – человеческие мотивы, недостатки и инвесторы, и все эти факторы оставляют свой след в любом алгоритме, включая и алгоритм Facebook.

Истина состоит в том, что никто не хочет, чтобы Facebook был полностью нейтральным, и меньше всех этого хочет сам Facebook. Компания не желает становиться чашкой Петри для кликбейта или эмоционального насилия, поэтому она борется с определенными видами заголовков и троллями. Но новостная лента может также наполниться теориями заговоров и откровенной ложью – потому что кое-кто пытается увеличить аудиторию за счет злоупотребления доверчивостью и недовольством людей. Поскольку Facebook продолжает расти, компании, возможно, придется брать на себя новые обязательства, выходящие за рамки тех, которые были ранее у любой газеты, службы новостей или общественной организации. Однако недостаточно построить открытую дорогу для онлайн-коммуникаций: необходимо контролировать на ней недобросовестных водителей.

Facebook стал современной газетой благодаря своей читательской аудитории и своему превращению в крупный портал новостей. Но Facebook хорошо разбирается в сетях, а не в новостях. В социальной сети нет никакого эквивалента отношений между редактором и репортером или гражданского долга, который заставил бы ее сосредоточиться на местных проблемах. Facebook поощряет людей, которые на него не работают, распространять контент, который он не заказывал, на потребу аудитории, которую он не знает. Другими словами, смысл существования News Feed состоит в том, чтобы *вызывать интерес*.

Это слабый отголосок принципов Des Moines Register или New York Daily News 1920-х. Но это также чистейший образец следования призыву, с которым Джордж Гэллап в 1928 г. обращался к современному издателю: «Заставить читать себя».

Интерлюдия. Бродвей, 828

При написании этой книги меня больше всего огорчает то, что я вас не вижу. Актер может ощущать холод, исходящий от равнодушной аудитории. Или, если зал полон и наэлектризован, он может предчувствовать овации подобно тому, как животное предчувствует бурю. Но книга пишется в относительном одиночестве. Написание книги для людей, которых я не знаю, подобно постановке пьесы с завязанными глазами за звуконепроницаемой перегородкой. Работа сама по себе дает мало подсказок о том, как она будет принята.

Вы можете сказать, что так было всегда. Но в современном цифровом мире авторы получают обратную связь быстрее, чем когда-либо прежде. Несколько лет тому назад, когда я работал экономическим обозревателем электронной версии журнала *The Atlantic*, наш ньюсрум стал использовать приложение под названием *Chartbeat*, позволявшее наблюдать за читателями. *Chartbeat* выдавал страницу со всеми данными о нашей глобальной аудитории. С одного взгляда авторы могли узнать точное число людей в мире, читающих в настоящий момент наиболее популярные статьи, откуда эти люди, сколько минут они тратят на чтение и какой объем текста они прочитывают.

Подобно многим интернет-инструментам, *Chartbeat* был полезной вещью, отвлекающей внимание и вызывающей привыкание. *Chartbeat* давал ответ на важный вопрос, десятилетиями преследовавший издателей: «Что в действительности читают люди?» Но выводы, которые он позволял делать, не всегда были позитивными. Как вы помните, большинство статей, которыми охотнее всего делятся пользователи *Facebook*, – это не репортажи из Сирии, а скорее легкомысленные тесты. Я потратил много рабочих часов на то, чтобы писать статьи, глядя на *Chartbeat* и пытаясь разгадать его секреты: должен ли я придумывать больше вопросительных заголовков? Следует ли мне больше писать о бизнес-моделях телевидения или о потребительских привычках подростков? *Chartbeat* не был ни однозначно полезным, ни однозначно вредным. Скорее он напоминал набор вложенных друг в друга троянских коней – глядя со стороны, никак не скажешь, что там в самом последнем, драгоценный дар или смертельный враг.

Я хотел узнать больше об этом измерителе внимания, который сам полностью поглощал мое внимание уже много дней. Я написал основателю

компании Тони Хейле и спросил, могу ли взять у него интервью, которое будет использоваться при написании статьи, а возможно, и книги. Он пригласил меня в штаб-квартиру Chartbeat, расположенную недалеко от Юнион-сквер на Манхэттене.

Приближаясь к его кварталу, я увидел большой темно-бордовый баннер с надписью «Strand Books». Подойдя ближе, я понял, что Chartbeat располагается не только в том же квартале, что и легендарный книжный магазин Strand, но и в том же самом здании – по адресу Бродвей, 828.

Я вошел в лифт и поднялся на несколько этажей. Внутри офиса напоминал офисы многих небольших высокотехнологичных компаний: открытая планировка, несколько молодых людей в возрасте 20–30 лет, сидящих в наушниках перед компьютерами Apple. Тони вышел мне навстречу. Высокий, с короткими светлыми волосами, он был одет в расстегнутую на две пуговицы белую оксфордскую рубашку, позволявшую разглядеть зуб белого медведя, висящий на его шее на тонком кожаном шнурке.

Прежде чем изобрести Chartbeat, Хейл основательно повидал мир, за которым он стал в конце концов наблюдать. Он жил в палестинском поселении, служил гребцом на яхте, участвовавшей в кругосветной гонке, возглавлял экспедицию на Северный полюс – зуб белого медведя у него как раз оттуда – и руководил сетевым стартапом, из которого его быстро уволили. Переехав в Нью-Йорк, он первое время спал на полу в квартире своей подружки. «Теперь она моя жена», – сообщил он.

Я отправился в Chartbeat, чтобы поговорить о внимании. Но вместо этого мы обсуждали обратную связь. Во второй половине XX в. пилот ВВС и военный стратег Джон Бойд разработал модель принятия решений, которую он назвал OODA (observation, orientation, decision, action – наблюдение, ориентация, решение, действие) [339]. Она описывала стратегический подход, при котором информация постоянно возвращалась к лицу, принимающему решение, для разработки новой тактики атаки.

Каждое решение летчика-истребителя – подобно каждой книге, статье, песне или фильму – это гипотеза, теория о том, как отреагирует другая сторона или аудитория. Когда приходит ответ, он почти всегда оказывается сюрпризом. Итак, что же делать дальше?

Согласно Бойду, ключ к успешному противоборству – это не только блестящий план атаки. Это также способность быстро сориентироваться и изменить план действий, когда противник неизбежно приспосабливается к прежней стратегии и начинает противодействовать ей. «Скорость адаптации была решающим фактором победы в воздушном бою», – сказал

Хейл.

С тех пор OODA применялась в разных видах деятельности. И важнейший вывод здесь заключается в том, что самые успешные войны – или издатели, политики или спортивные тренеры – не обязательно были самыми крупными и сильными. Главное – они обладали особым даром быстро понимать, что происходит, и разумно реагировать. Они могли оценить противника, атаковать его, оценить его ответную реакцию и постепенно научиться предвидеть его дальнейшие действия. Гамлет сказал об этом коротко: «Готовность – это все».

«Какие статьи читают люди – уже не загадка, – говорил мне Хейл. – Загадка скорее заключается в том, что делать с этой информацией». В будущем, по его словам, самыми успешными издателями окажутся те, кто не просто умеет рассказывать и анализировать (хотя именно так создается великая журналистика), но кто также понимает, как адаптироваться, как маневрировать, как управлять своей аудиторией, подобно тому как это умели делать пилоты полковника Бойда. Беседа подтолкнула меня к мысли написать об этом целую новую книгу. Книгу об истребителях и стартапах, циклах развития спроса и петлях OODA. Книгу об обратной связи и о том, что происходит после крушения ваших гипотез у вас на глазах.

Мы с Хейлом пожали друг другу руки, и я спустился на лифте к выходу. Темно-бордовый баннер громко хлопал на ветру у меня над головой. Я ощутил притяжение книжного магазина и решил войти внутрь, помня о том, что каждое помещение с книгами кажется мне наполненным тайнами. Я просмотрел новые поступления и старую классику. На меня повеяло чем-то семейным, уютным и теплым. Я купил несколько новых книг, которые собирался прочитать, а также несколько книг классиков, чтение которых пока что не входило в мои планы. Мне всегда казалось, что обладание хрестоматийным произведением чем-то близко к его прочтению. «Нет, я не читал ее, но она стоит на моей книжной полке...»

Культура – это не только то, что делают люди. Это также то, что люди делают по их словам. Если много людей читают журнал Us Weekly дома (но никогда не говорят об этом на вечеринках), и обсуждают Тома Пикетти на вечеринках (но никогда не добирается до пятой страницы «Капитала в XXI веке»), то кто оказывает большее влияние на культуру: Us Weekly или Пикетти? В своем знаменитом социологическом эссе «Различение. Социальная критика суждения» Пьер Бурдьё утверждал, что вкус – это отчасти перформанс, демонстрация «культурного капитала». Представители элиты любят оперу не только потому, что могут похвастаться в оперном театре; они ходят туда, так как считают, что это

делает их «элитнее».

Однако с 1980 г. многое изменилось. Рынки продуктов культуры стали более прозрачными, стирающими границу между заявленными и проявляемыми предпочтениями. Billboard стал честным отражением музыкальных предпочтений, а Chartbeat – честным отражением читательских интересов. В культуре, где статус – это перформанс, но вкусы вполне прозрачны, социально корректная позиция состоит не в том, чтобы сильно любить что-то одно, а скорее в том, чтобы иметь общее представление обо всем. В век изобилия медиа кое-что ценится выше, чем «культурный капитал», и это то, что вы можете назвать «культурной компетенцией», глобальной осведомленностью о новостях и мнениях, образующих культурный ландшафт. Вы видели «Гамильтона»? Это великолепно. Вы можете процитировать оттуда рэп-диалог, высказать предположение о том, почему этот мюзикл так превозносят, порассуждать о его значении в контексте межрасовых отношений в XXI в.? Прекрасно, вот мы уже и разговариваем. Сверхосведомленность стала новым культурным капиталом.

Я приходил в Strand несколько раз за то время, когда писал книгу, которую вы видите перед собой, – в бумажном варианте или на экране монитора. Но еще чаще я возвращался к самой идее Бродвея, 828. Это место кажется мне живым музеем слов. *Наверху*: борхесовская карта онлайн-читателей, которые не могут скрыться от всевидящего ока Chartbeat. *Внизу*: «восемнадцать миль»^[84] бумажных книг, которые никогда не выдадут секреты своих читателей [340]. Этажи на Бродвее, 828 задавали неразрешимый вопрос: начинается ли великое искусство с обратной связи или же оно начинается с противоположного – со спокойного пространства, где ничто не отвлекает, где творцы могут направить мысленный взор внутрь себя и сделать что-то, ориентируясь на свой вкус?

В Chartbeat петля OODA действует идеально. Читатели читают сайт, а сайт читает своих читателей. Это журналистика как научное исследование или сочинительство как воздушный бой: за экспериментом следуют научение и адаптация, и все повторяется со скоростью света. Strand – это идеальный заповедник. Самая видимая петля обратной связи для автора книги – внутренняя, она соединяет его инстинктивное чутье, разум и пальцы. Представьте, какой паралич охватил бы вас при попытке писать роман, если бы весь мир имел доступ к каждой вашей странице в режиме реального времени. Критики жестоко обходились с самыми известными романами XX в. «Великий Гэтсби» получил ужасные рецензии –

«малозначительный», «натужный», «неудачный» – и плохо продавался [341]. Вирджиния Вулф назвала «Улисса» Джеймса Джойса «незабываемой катастрофой – безмерной по смелости, страшной по разрушительности» [342]. Если бы романисты были способны предвидеть, как публика примет их произведение, то они, возможно, никогда бы не брались за перо или не садились бы за клавиатуру.

Я чувствовал, что мне нужна обратная связь, бурные овации и гнетущее молчание, которыми читатели могут встретить статью в интернете. Но когда я беру в руки стопку книг в Strand, мне трудно избежать вывода о том, что, возможно, лучшие писатели просто умели делать свою работу и на мгновение забывают, что кто-то когда-нибудь прочитает их фантазии. Они устраивали театральное представление в своих умах, роскошное и личное, подобное мечте.

12. Будущее хитов: империя и город-государство

Знакомые сюрпризы, сети и волшебная пыль

Мы переживаем техническую революцию в борьбе за внимание. За сто лет, между 1870 и 1970 гг., в США произошла техническая революция в хранении продуктов питания (изобретение холодильника), освещении (повсеместное использование электричества), путешествиях (триумф автомобилей и самолетов) и даже в строительстве домов (модернизация систем газоснабжения, водопровода и канализации) [343]. Как справедливо заметил историк экономики Роберт Гордон, путешественник во времени, попав в жилище 1970-х гг., почувствовал бы там себя как дома и на кухне, и в ванной, и в гостиной, и в спальне.

Но если бы этот путешественник захотел посмотреть передачу кабельного телевидения на большом плоском экране телевизора, или послушать с помощью сервиса потоковой музыки песню, выбранную из миллиона других, или посмотреть что-то в интернете, его бы ждало разочарование. В 1970-х не было смартфонов, приковывающих взгляды их владельцев, подобно тому как собственное отражение в воде приковывало взгляд Нарцисса, не было наушников, провода от которых змейками тянулись в карманы слушателей, не было библиотек информации в крошечных плоских коробочках. В последние 40 лет самые заметные технологические новшества появились в королевстве внимания и подчиненных ему княжествах развлечений, коммуникаций и информации [344].

Эта книга о революции, и она может дать несколько уроков тем читателям, которые стремятся видеть в культуре нечто большее, чем послеобеденное развлечение, – ищут в ней смысла, эмоций, более глубокого понимания жизни и, возможно, даже ощущения гениальности.

1. Темная сторона музыки и рассказа

Некоторые тактики создания хитов поп-культуры могут оказаться опасно соблазнительными при использовании их за пределами развлекательной отрасли. Например, повторение – это божественная частица музыки. Без него все звуки мира превратились бы в какофонию, а

определенное количество повторов может превратить предложение в песню. Но в политической риторике различные виды повторения, наподобие анафоры и антитезы, часто помогают облечь отвратительные идеи в привлекательную форму. Такая риторика играет роль своего рода когнитивной анестезии, которая снижает способность аудитории к более глубокому мышлению. Общественные дебаты по важным вопросам были бы куда полезнее, если бы больше людей разбирались в таких приемах, а аналитики и комментаторы отличали «великую речь» от «великого музыкально-риторического представления, основанного на пустых или опасных идеях».

То же самое относится и к историям. Героические мифы служили для рассказчиков излюбленным образцом повествовательной структуры на протяжении многих веков. Превращение заурядного неудачника в победителя радует зрителя и преподносит ему приятный урок: неудачливость, заурядность и неудовлетворенность – это промежуточные станции на пути к более счастливому состоянию. Но именно потому, что великие повествования так убедительны, нам следует быть осторожными в выборе тех историй, которые мы допускаем в наши сердца. Рассказчики историй, с которыми мы сталкиваемся в нашей жизни, от голливудских мэтров до словоохотливых бабушек и дедушек, умело формируют наши культурные ожидания. Впечатляющая история может учить, что расовые предубеждения – это хорошо или плохо, что война необходима или отвратительна, что женщины – это слабые существа или решительные героини. Драматизм повествования не всегда служит высоким целям. Чаще он просто помогает что-то продавать: хоть предубеждение, хоть сочувствие. Великая история должна быть приглашением к размышлению, а не заменой ему.

2. Светлая сторона незнакомого

Другая важная тема этой книги – конфликт между неофилией и неофобией. Многие люди жаждут новых товаров, идей и историй при условии, что они похожи на уже известные им товары, идеи и истории.

Оцифровка контента привела к созданию мира алгоритмов, которые теоретически обслуживают наши склонности и к неофилии, и к неофобии. Они организуют мир песен, шоу и статей в соответствии с нашими сложившимися предпочтениями, подсовывая нам только те объекты, которые считаются «оптимально новыми». Мы чувствуем приятное волнение, когда читаем блестящее эссе, в котором мы согласны с каждой мыслью, или встречаем шутку, которая изящно резюмирует наши взгляды.

Это служит своего рода когнитивной терапией, помогая «расшевелить мозги».

Но один из недостатков глубинной склонности людей к знакомым идеям состоит в том, что они избегают историй и аргументов, если предвидят свое несогласие с ними. Алгоритмы социальных сетей работают так, что нередко читатель новостей вместо полной картины видит только те ее фрагменты, которые нравятся его единомышленникам. В результате людям стало легче избегать неудобных идей, более того, они могут никогда не узнать об их существовании. Вместо того чтобы связывать мир, эти технологии способствуют созданию миллионов отдельных культов. Компании заинтересованы в том, чтобы каждый человек был окружен идеями, отражающими его собственные взгляды, и это в конечном счете влияет на мировоззрение людей.

«Мне не нравится этот человек, – сказал как-то Авраам Линкольн. – Я должен узнать его лучше». Было бы замечательно относиться к идеям сходным образом. Например: составить список идей, которые вам не нравятся или непонятны, и каждый месяц читать что-то новое по соответствующей теме, чтобы лучше разобраться в них. Такие контент-платформы, как Facebook, могли бы целенаправленно предлагать трудные для понимания потоки новостей, чтобы еврей-либерал из Коннектикута познакомился с медийной диетой протестанта-консерватора из Техаса, и наоборот. Считается, что музыка и театр часто вызывают катарсис, но информация не должна восприниматься как терапия. Иногда знакомство с миром должно причинять боль.

3. Парадокс масштаба

Вскоре после на удивление успешного дебюта «Американских граффити» Джордж Лукас сообщил интервьюеру, что работает над вестерном, действие которого разворачивается в космосе. Интервьюер смущенно промолчал. «Не беспокойтесь, – сказал Лукас. – Десятилетним мальчишкам он понравится».

Какой вывод нам следует сделать из того, что самый значительный нерелигиозный миф XX в. изначально создавался для пятиклассников? Возможно, важный урок заключается в том, что десятилетние дети – золотая жила для Голливуда. Возможно также, что взрослые больше похожи на детей, чем думают многие. Или, возможно, здесь нет никакого урока: в конце концов культура – это хаос, и были миллионы оснований для того, чтобы этот подростковый фильм провалился (в особенности если бы Лукас снял один из его ранних ужасных вариантов).

Но я считаю, что в заявлении Лукаса есть своя мудрость. Парадокс состоит в том, что самые грандиозные хиты часто создаются для небольших, четко определенных групп людей. «Звездные войны» предназначались для детей волшебного возраста – достаточно больших, чтобы понять фильм, и достаточно маленьких, чтобы полюбить без иронии или сомнений этот средневековый спектакль в космических декорациях. Facebook первоначально создавался для общения студентов из Гарварда, а не для того, чтобы связать весь мир. Винс Форрест обнаружил, что лучше всего продаются значки с самыми странными и специфическими посланиями. Иоганнес Брамс писал свою всемирно известную «Колыбельную» для одной женщины-матери. Произведения для самой узкой аудитории чаще становятся хитами. Причиной может быть и то, что автор работает тщательнее, когда знает адресата, и то, что результат помогает устанавливать связи между людьми. Ведь люди более склонны говорить о продуктах и идеях, к которым они привязаны. Школьные группировки, калифорнийские культы и идеологические объединения – все они идентифицируют себя через отличия от мейнстрима. Эти группы существовали долгое время, но в цифровом мире коммерции легче зарабатывать на культовых хитах и получать прибыль от «должного уровня необычности» [345].

4. Гениальность МАУА

В прошлом году я обсуждал эту книгу с моим другом, музыкальным и телевизионным обозревателем известного общенационального журнала. Он задал провокационный вопрос: «А ты принимаешь в расчет гениальность?»

У меня не было готового ответа. Но тут я вспомнил, что в моих разговорах с учеными одно художественное достижение упоминалось чаще, чем любое другое. «Тебя удивит, как часто профессора хотят поговорить со мной о Kid A, – начал я. Записанный британской группой Radiohead альбом Kid A – возможно, самый странный из всех альбомов, проданных в количестве более миллиона экземпляров. Он не принадлежит ни к одному жанру, в его песнях практически отсутствуют припевы, а в некоторых из них звучит нечто такое, что вряд ли можно назвать пением. Джазовые трубы обмениваются риффами с электрогитарами, тревожный шум помех прерывается механическими гудками, а заглавный трек сопровождается звуками, похожими на те, которые издает человек, умирающий от удушья. И тем не менее благодаря или вопреки такому равнодушию к музыкальным традициям альбом звучит невыразимо

прекрасно. Это в точности соответствует определению МАУА: музыка для наиболее продвинутых слушателей, возможно, для одного из нас.

Но психологи и социологи, с которыми я консультировался, не говорили о звучании альбома. Зато они дружно отмечали, что такой немелодичный альбом, как Kid A, вряд ли стал бы платиновым, если бы он был дебютным для группы. Это гениальный альбом, милостиво соглашались они. Но он был хорошо принят только потому, что предыдущая деятельность Radiohead уже вызвала одобрение публики.

Kid A стал четвертым альбомом Radiohead, и предыдущие диски группы тоже были вполне успешны. В этом смысле, думал я, успех Kid A вписывается в более широкую схему. Безымянный четвертый альбом Led Zeppelin оказался великим шедевром. Born to Run был третьим студийным альбомом Брюса Спрингстина, Sgt. Pepper – восьмым альбомом The Beatles, Thriller – шестым альбомом Майкла Джексона, My Beautiful Dark Twisted Fantasy – пятым альбомом Канье Уэста, а Lemonade – шестым альбомом Бейонсе. Я подумал о пятой и девятой симфониях Бетховена, о четвертом из семи сезонов «Сайнфелда», о восьмом фильме Стэнли Кубрика, о четвертом романе Вирджинии Вулф и о шестой книге Льва Толстого.

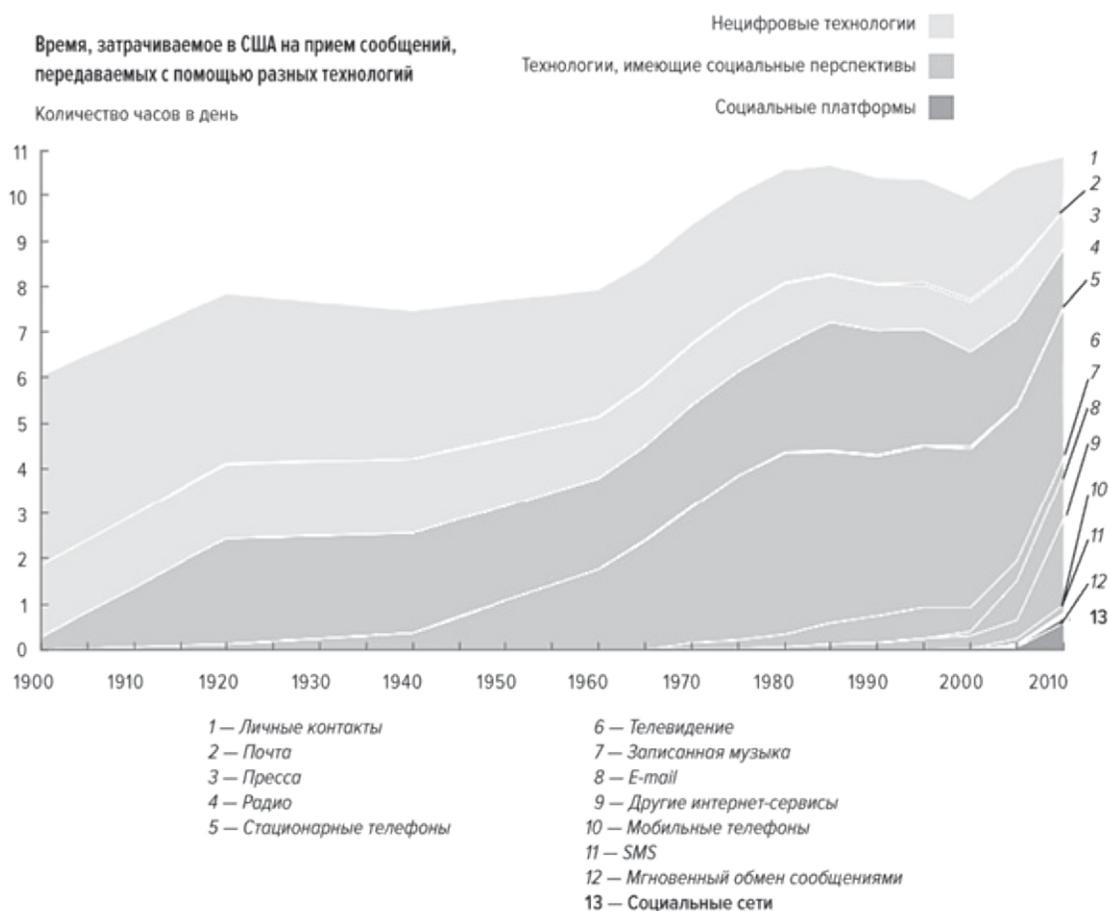
Очевидно, что лучшие произведения автора могут появиться на свет после многолетней практики, после того как он отточит свое мастерство. Но здесь важно отметить еще кое-что: эти художники и группы создавали свои наиболее резонансные произведения после того, как уже достигли некоторой славы и популярности. Возможно, гений расцветает, когда ему уже не нужно завоевывать внимание публики. Когда игра выиграна, когда артист может просто выйти на сцену и сказать публике: «Теперь я предлагаю вашему вниманию...»

Теория МАУА Раймонда Лоуи основывалась на том, что художник должен следовать в авангарде общественного вкуса, не вырываясь далеко вперед. Возможно, величайшие произведения создаются творцами, ищущими чего-то за пределами общепринятого, и суть гениальности в том, чтобы расширять существующие границы.

В 1400 г. не было печатных книг. В 1700-м не было общедоступных музеев. В 1900-м не было кинотеатров, до 1920-го не было выпусков новостей на радио, до 1950-го – цветного телевидения, а в 2000-м не было Facebook, Twitter или Snapchat. Это лишь краткий перечень подобных учреждений, технологий и приложений. Но все служили и служат общей цели: сделать информацию и развлечения доступнее для широкой публики.

Каждый новый игрок на рынке внимания угрожал нарушить статус-кво. Но, несмотря на многие предостережения, печатный мир не уничтожил искусство письма, кино – литературу, радио – печатные новости, телевидение – кино, интернет – телевидение, а видео – звезд радио.

Ландшафт поп-культуры сейсмически активен и постоянно изменяется. Это история новых идей, выходящих за рамки старых технологий. Хотя монахи предсказывали, что изобретение Гутенберга уничтожит письменное слово, печатный станок способствовал росту грамотности и позволил миллионам новых писателей выйти на литературный рынок. До 1960 г. самые кассовые фильмы всех времен – «Унесенные ветром», «Десять заповедей» и «Белоснежка» – основывались на книгах, а более половины людей в возрасте от 18 до 34 по-прежнему читают для собственного удовольствия. Существуют фильмы, основанные на сюжетах видеоигр, и видеоигры, основанные на сюжетах фильмов, а скоро появятся и популярные видео с использованием элементов виртуальной реальности, основанные на сюжетах фильмов и игр.



Несколько лет тому назад агентство McKinsey опубликовало оценки времени, затрачиваемого на потребление информации за период с начала века [346]. Люди читали книги и газеты, но в основном общались лицом к лицу. В следующем веке люди полюбили радиоприемники, телевизоры, компьютеры и мобильные устройства. Теоретически самое важное ограничение для медиа – это время: в сутках по-прежнему всего 24 часа. Однако каждое новое поколение тратит все больше времени на то, чтобы разговаривать, читать, смотреть и слушать. Новые платформы сталкиваются, образуя новые массмедиа.

Заманчиво смотреть на каждое технологическое изменение как на угрозу существованию культуры. В 1906 г. Джон Филип Суза предсказывал, что изобретение фонографа и грампластинок приведет к уничтожению в Америке песенного сочинительства и музыкального образования [347]. «Эти говорящие машины уничтожат музыкальное творчество в стране, – предупреждал он в письме конгресс США. – Голосовые связки исчезнут в процессе эволюции, как это было с хвостом при постепенном превращении обезьяны в человека» [348].

Суза, будучи белым, не предвидел, что недорогая музыкальная технология даст черным американцам, таким как Арета Франклин и N.W.A, доступ к глобальному микрофону [349]; или что аудитория тысяч концертных залов будет слушать в следующем веке записи его «Звезд и полос навсегда», делая его намного более популярным, чем он мог мечтать в XIX в.; или что эта широкая доступность музыки облегчит артистам обмен влияниями, который обогащает музыкальное творчество. Звуки, издаваемые голосовыми связками современных музыкантов, слышны в микрофонах и наушниках по всему миру именно благодаря той технологической революции, которой боялся Суза.

Каждое новшество кто-то считает предвестником конца света. В то же время некоторые технические специалисты видят в происходящих изменениях простую экспоненту, которая ведет человечество к утопии. Но хотя теперь и стало проще разговаривать, слушать, делиться контентом и смотреть, легкость доступа не всегда благо. Facebook – это глобальный клей, скрепляющий вместе компании, потребителей, семьи и друзей; и тем не менее социальные сети заставляют некоторых людей чувствовать себя более одинокими, высвечивая то счастье, которого они лишены. Цифровая революция в музыке породила изобилие песен, но она также привела к снижению цен на записанную музыку, так что многие группы получили возможность демонстрировать себя широкой публике, но за скромные

деньги. Оцифровка музыки сделала редкие хиты более ценными, чем когда-либо. В 2014 г. 1% самых популярных групп и сольных исполнителей зарабатывал 77% доходов от записанной музыки, а 10 треков-бестселлеров увеличили свою рыночную долю на 82% по сравнению с той, что была у них в прошлое десятилетие [350].

Эта книга о психологии хитов и экономике медиа, но она содержит и более общий вывод о людях и истории. Если бы мне нужно было сформулировать эту метатему в одном предложении, то я бы выразился так: *технология меняется быстрее, чем люди.*

В последние 50 лет прогресс развивался ускоренными темпами в соответствии с законом Мура. В 1965 г. Гордон Мур, один из основателей Intel, получил предложение написать статью для журнала Electronics и изложить в ней свои прогнозы на развитие полупроводниковой технологии на ближайшее десятилетие. Он предсказал, что число транзисторов в микрочипе будет удваиваться примерно раз в год [351]. В последние полвека его предсказание оправдывалось довольно точно. Но в то время как скорость развития технологий растет по экспоненте, люди меняются медленно, обычными темпами дарвиновской эволюции [352].

Базовые потребности людей сложны, но они сформировались давно. Люди хотят ощущать свою уникальность, но при этом принадлежать группе; окружать себя привычным и испытывать легкое возбуждение от необычного; видеть, как их ожидания сбываются, а потом не сбываются и снова сбываются.

Технология предоставляет новые инструменты для решения старых задач. В 1950-х гг. телевидение стало самым популярным и быстро развивающимся продуктом в истории. Оно угрожало заменить кино в качестве единственного источника визуальных развлечений, печатные издания – в качестве главного источника новостей, а радио – в качестве неотъемлемого элемента обстановки гостиной.

Хотя телевидение действительно способствовало относительному упадку этих отраслей, оно, возможно, также делало их лучше. Кино адаптировалось к развитию телевидения, став куда зрелищней за счет выросших затрат на съемки. Журналы и газеты продолжали создавать отличные материалы, но, ориентируясь на телевидение, стали добавлять в них больше фотографий и рисунков. Реакция радио была, возможно, самой интересной: в 1940 г. автомобильные радиоприемники были редкостью, но через 30 лет они стояли уже в 95% машин. «Радио стало спутником человека вместо того, чтобы оставаться главным способом семейного досуга», – писал историк культуры Фред Макдональд [353]. Телевизор

занял место радиоприемника в доме, став его сердцем, но это позволило радио странствовать и следовать за своими слушателями в их перемещениях по миру.

Сегодня старомодное телевидение – это технология, переживающая экзистенциальный кризис, вынужденная отвечать самой себе на вопрос, когда-то поставленный ею перед остальными медиа: *что я могу делать лучше всего?* [354] Много лет пакет программ кабельного телевидения доминировал благодаря своей способности доставлять свежие новости и информацию, радовать оригинальными сериалами и открывать широкое окно в мир спорта. Но сегодня интернет дает еще более свежие новости и информацию. Facebook предлагает более богатые возможности для эскапизма. Netflix, Hulu и Amazon Video позволяют смотреть волнующие и глубокие по смыслу сериалы. А скоро свой потенциал раскроет и виртуальная реальность. Все это выглядит так, будто молодые люди, отключив кабельный шнур, выпустили в воздух ТВ-частицы, которые проникли во все медиа, и теперь всё вокруг становится телевидением.

Будущее хитов – это глобальная сцена, освещаемая многими узконаправленными прожекторами. Моя книга сосредоточена на западной культуре, от европейских колыбельных и импрессионизма до нью-йоркских студий звукозаписи и Голливуда. Кое-кто сочтет такой подход однобоким, но я полагаю, что он оправдан, поскольку в последние несколько столетий Запад был ведущим мировым «экспортером» блокбастеров и суперзвезд. Но ситуация будет меняться. В 2015 и 2016 гг. по меньшей мере 10 фильмов заработали по всему миру \$100 млн, притом что 99% их аудитории находилось за пределами США [355]. Возможно, незаменимая нация становится вполне заменимой.

В то же время не вызывает сомнения, что будущее за миром мобильной связи, где и добрая, и дурная слава мимолетны. В Facebook и Instagram гордость, благоговение и обида возникают и исчезают мгновенно, подобно квантовым частицам. Нередко такие модные увлечения называют «девятидневым чудом». В 1960-х гг. Энди Уорхол предсказал, что каждый получит свои 15 минут славы. Но период полураспада скандальной славы сокращается. В новом, быстро меняющемся медиам мире, где лавина сердечек и лайков может обрушиться на фотографию обычного человека или на комментарий, а в следующую минуту устремиться к другому объекту, миллионы людей ждут своих 60 секунд славы.

Культурные изменения нельзя отобразить в виде прямой линии, так как культура подчиняется законам Ньютона. Самое сильное действие порождает такое же противодействие. Появление электронных книг

должно было бы привести к закрытию маленьких книжных магазинов. Но число независимых книжных после 2009 г. выросло на 35%. Распространение цифровой музыки должно было бы уничтожить аналоговую звукозапись. Но выпуск виниловых альбомов, став особой нишей, растет почти так же быстро, как распространение потоковой музыки. Удобные издательские платформы интернета позволили многим новостным ресурсам наладить подписку и зарабатывать за счет рекламы, сделав новости абсолютно бесплатными для потребителей. Но некоторые из моих любимых авторов, такие как Эндрю Салливан и Бен Томпсон, отказываются от рекламы и просят читателей платить частью своих доходов и своего внимания.

Заключительный парадокс я нахожу особенно интересным. Будущее станет лучшей порой для развития хитов вширь и вглубь. Завтрашние империи развлечений могут достичь небывалой величины. Но позиции независимых артистов также могут укрепиться. Две мои последние истории посвящены двум типам будущего хитов – империи и городу-государству.

Walt Disney Company – это глобальная медийная империя. Как и любую другую империю, ее правильней рассматривать не как единую государственную организацию, но скорее как сложную структуру, в которой власть рассредоточена по многим объектам владения. Помимо прославивших компанию мультипликационных фильмов о животных и принцессах, Disney принадлежат «Звездные войны», Marvel Comics и Pixar. Она управляет ESPN и ABC и владеет партнерскими долями в A&E и Hulu. Ей принадлежат восемь из десяти самых популярных развлекательных парков в мире [356]. Это не просто кинокомпания, о чем говорит ее имя, но и компания, владеющая самыми успешными тематическими парками в мире и связанная с самой прибыльной телевизионной компанией и самой знаменитой в мире кинокомпанией. В Пантеоне хитмейкеров Disney – это Зевс.

Но вначале Disney не была королем в индустрии развлечений. Ранние фильмы Уолта Диснея приносили скромные доходы, но Уолт был художником, предпочитавшим тратить каждое заработанное пенни на следующий фильм. В 1920-х гг. его компания редко приносила высокую устойчивую прибыль, а ведь это был период бума в американской экономике. Затем началась Великая депрессия. Вскоре Вторая мировая война разрушила многие кинотеатры в Европе. Чтобы создать империю в эпоху депрессии, Уолту Диснею требовался героический напарник. Он

нашел его в лице человека по имени Кэй.

Кэй Камен появился на свет 27 января 1892 г. в Балтиморе. Тогда его звали Герман Сэмюэль Коминецки, и он был младшим из четырех детей в еврейской семье, эмигрировавшей из России [357]. Ранние годы его жизни не предвещали славы, богатства или даже умеренного достатка. Он был исключен из старших классов школы и провел какое-то время в исправительном заведении для подростков. В двадцать с небольшим лет он наконец-то получил первую постоянную работу в качестве продавца норковых шапок в Небраске.

Камен быстро показал себя прирожденным продавцом, несмотря на малопривлекательную, мягко говоря, внешность. Он был приземистым человеком с широким лицом, расплюснутым носом, в круглых очках и с густыми черными волосами, разделенными на прямой пробор.

В этом смысле даже коллеги не вставали на его защиту. «Кэй Камен был одним из самых некрасивых людей, которых мне довелось видеть, – писал в своих мемуарах ветеран Disney Джимми Джонсон. – Но внешность обманчива. Кэй оказался одним из самых дружелюбных и очаровательных людей, которых я встречал».

К тридцати годам Камен добился успеха в канзасской маркетинговой фирме, где он специализировался на разработке товаров на основе фильмов [358]. Его амбиции простирались на запад. В 1932 г. он увидел мультфильм о Микки-Маусе и понял, что этот мышонок может быть звездой не только на киноэкране. Он позвонил Уолту и Рою Диснейам в Лос-Анджелес и обратился к ним с простой просьбой: позвольте мне продавать вашего мышонка из мультфильма. Братья Дисней пригласили Камена заехать к ним в студию на Гиперион-авеню в следующий раз, когда он окажется в Лос-Анджелесе. Через 48 часов Кэй Камен сидел в кабинете Уолта. Он забрал из банка все свои сбережения, зашил деньги в жилет и сел в поезд, идущий в западном направлении. Опасаясь, что кто-то может украсть его жилет, он не спал в течение всего своего сорокачасового путешествия.

Камен представил свой план по продаже Микки. «Философия Камена заключалась в том, что Disney должна была перевести Микки-Мауса из десятицентового магазина в универмаг, потому что именно туда устремился основной поток покупателей», – рассказывал Томас Тамбаш, возможно крупнейший в стране исследователь мерчандайзинговой истории Disney. Камен стал отвечать за лицензионные продажи диснеевского персонажа по всему миру.

Идея Камена была простой и в чем-то кассандровской. Голливуд полагал, что игрушки служат рекламой фильмов. Голливуд ошибался: все

было наоборот. Фильмы лишь позволяли проверить концепцию. Будущим кинобизнеса было все, что располагалось за пределами кинотеатров.

В частности, будущее фильмов находилось в магазинах. Семьи переезжали с ферм в города, и там же открывались новые магазины [359]. В 1920 г. в США не было универмагов Sears. К 1929-му их число достигло 300. Годовой объем продаж диснеевских товаров вырос с \$300 000 в 1930 г. до \$35 млн в 1935-м.

Самым известным достижением Камена были часы с Микки-Маусом, международный дебют которых состоялся на Чикагской Всемирной торгово-промышленной ярмарке в 1933 г. [360]. Это был самый тяжелый период Великой депрессии. Экономика США сжалась на треть с конца 1920-х гг., и безработица достигла 20% [361]. Многим семьям не хватало денег на покупку продуктов, не говоря уже об игрушках. Но часы с Микки-Маусом, к всеобщему удивлению, мгновенно стали хитом. Их производитель, компания Ingersoll-Waterbury, была спасена от банкротства и, чтобы удовлетворить спрос, за год увеличила численность своих заводских рабочих с 300 до почти 3000. Нью-йоркский универмаг Macy's продал 11 000 часов с Микки-Маусом за один день. За два года Disney продала их более 2 млн. Эти часы стали крупнейшим финансовым успехом в истории Walt Disney Company, хотя идея даже не принадлежала Уолту Диснею.

Камен наводнил мир грызунами из мультфильма. New York Times описывала ландшафт поп-культуры как «заваленный микки-маусовским мылом, леденцами, игральными картами, значками, расческами, фарфоровой посудой, будильниками и грелками, которые завернуты в бумагу с Микки-Маусом, перевязаны лентами с Микки-Маусом и оплачиваются деньгами из кошельков с Микки-Маусом». Cleveland Plain Dealer так описывала образцового ребенка в 1935 г.:

Его комната, стены которой оклеены обоями с М.-М., освещается люстрами с М.-М.; его будильник с М.-М. будит его по утрам, если это забудет сделать его мать! Спрыгивая с кровати, на которой остались его пижама и постельное белье под брендом М.-М., на пол, покрытый ковром и линолеумом под брендом М.-М., он всовывает ноги в тапочки с М.-М. и бежит в ванную комнату, где его ждут оформленные в диснеевском стиле мыло, зубная щетка, расческа и полотенца [362].

Теперь кажется странным представлять себе Микки-Мауса в качестве символа чего-то, кроме простодушного очарования и безобидной непоседливости. Но за границей его воспринимали как более сложный

символ, который часто использовался в произведениях искусства и высмеивался в пропаганде. В Советском Союзе утверждали, что он символизирует жалкую робость угнетаемого капиталистами рабочего класса [363], хотя советский кинорежиссер Сергей Эйзенштейн назвал работу Диснея «величайшим вкладом американского народа в искусство». В нацистской Германии сходный водораздел существовал между официальным осмеянием и личным восхищением. «Микки-Маус – это самый жалкий, самый убогий из всех придуманных когда-либо образов», – утверждалось в нацистской газете в 1931 г. [364] Но Адольф Гитлер, должно быть, не так уж ненавидел этого персонажа. В декабре 1937 г., за три месяца до вторжения в Австрию, нацистский лидер получил в качестве рождественского подарка 18 фильмов о Микки-Маусе. Невероятно, но подарок был сделан Йозефом Геббельсом, министром пропаганды [365].

Империя фантазий Камена придала Уолту Диснею уверенность в необходимости сделать первый полнометражный мультфильм в истории – «Белоснежку и семь гномов». «Без Камена, – писал Тамбаш, – не было бы Белоснежки». Когда фильм вышел на экраны в декабре 1937-го, он был восторженно принят не только детьми, но и взрослыми мэтрами киноиндустрии. Чарли Чаплин, посетивший мировую премьеру, назвал самого молодого из гномов «одним из величайших комедийных персонажей всех времен». Через несколько лет эта лента стала самым кассовым звуковым фильмом Голливуда.

Однако выручка от проката фильма была несравнима с теми доходами, которые принесла компании деятельность Камена. За два месяца после премьеры 1938 г. Disney заработала на продаже игрушек \$2 млн – больше, чем сам фильм заработал в США за целый год [366]. Изображение Белоснежки было повсюду: на упаковках с карамелью, книжках-раскрасках, посуде, елочных украшениях, гребнях, наборах для творчества, коробках цветных карандашей и многом другом [367].

Никто в киноиндустрии или вне ее никогда не видел прежде ничего подобного – фильма, герои которого сошли с экрана, чтобы оставить свой образ на всевозможных товарах. «Картина практически создала новую отрасль благодаря своим побочным продуктам», – утверждалось в редакционной статье New York Times в мае 1938 г. Газета предсказывала, что Disney изобрела новый бизнес, «конвейер фантазии» [368], который мог бы спасти американскую экономику от Великой депрессии.

Но газета ошиблась. Конвейер фантазии не стал будущим экономики. Однако он стал будущим индустрии развлечений. Disney создала идеальный симбиоз кино и мерчандайзинга. «Белоснежка», созданная на

доходы от лицензионного бизнеса Камена, добавила свежего топлива в его мерчандайзинговую машину. Фильмы вдохновляли на создание игрушек, а игрушки вдохновляли на создание фильмов.

Дисней, возможно, не был прирожденным бизнесменом, но он усвоил урок Камена: продукт киноискусства – это фильм, но продуктом кинобизнеса может быть все, что угодно. Дисней описывал свою стратегию как «тотальный мерчандайзинг». Фильм был больше чем фильмом. Он был также рубашкой, часами, игрой – а вскоре стал и телевизионным шоу.

В 1940-х гг. большая часть Голливуда встречала рассвет телевидения так же, как издатели газет: прикрывая глаза и надеясь, что скоро все закончится само [369]. Но Дисней видел, чем могло стать телевидение: кинотеатром в каждой гостиной с домашней рекламой фильмов. Несколько лет он мечтал создать развлекательный парк Диснейленд для детей, населенный персонажами его мультфильмов. Он также был заинтересован в создании телешоу для одной из крупнейших вещательных сетей. Чтобы объединить эти две мечты, требовалась гениальная идея. Он поручил своему брату Рою продать диснеевский телесериал вещательной сети только при условии, что она согласится инвестировать в создание развлекательного парка. NBC отказалась. CBS тоже. Но ABC, меньшая из трех больших сетей, ухватилась за эту идею. В 1952 г. она согласилась снять диснеевское телешоу и оплатить треть расходов по созданию парка. В контракте, считающемся «одним из самых значительных коммерческих соглашений в послевоенной американской культуре» [370], Дисней настоял на том, чтобы телешоу и парк получили одно и то же название: Диснейленд.

Шоу «Диснейленд» стало первым продуктом ABC, попавшим в десятку передач, получивших наивысшие рейтинги за год. Приблизительно в 40% из 26 млн домов, где стояли телевизоры, его смотрели каждую неделю. При этом само шоу по большей части состояло из рекламы. Одна из серий под названием «Подводная операция» рассказывала про съемки фильма «20 000 лье под водой» всего за неделю до того, как Disney выпустила его на экраны – это был тщательно продуманный ход. Фильм занял второе место по размеру кассовой выручки в 1954 г. после «Белого Рождества». «Никогда прежде такая масса людей не обращала так мало внимания на такое количество рекламы», – сказал один из руководителей ABC о телешоу «Диснейленд» [85].

Стратегия Диснея так хорошо работала и благодаря демографическому буму. Главным рынком для компании были дети, сидящие перед телевизором, а в послевоенный период роста рождаемости число детей в

возрасте от пяти до четырнадцати лет увеличилось на 60%.

Открытие тематического парка Диснейленд состоялось 17 июля 1955 г. Этот день оказался таким неудачным, что многие работники парка называли его «черным воскресеньем». Несколько аттракционов быстро сломались. Работало недостаточно фонтанчиков с питьевой водой из-за продолжавшейся забастовки водопроводчиков. Асфальт плавился на 30-градусной жаре и прилипал к подошвам обуви посетителей, подобно чернилам осьминога из логова Урсулы.

Но первое впечатление – это еще не все. За первые шесть месяцев через ворота Диснейленда прошел миллион платных посетителей, и парк обеспечил треть всего годового дохода компании. ABC сделала создание парка возможным, но через несколько лет после его открытия она продала свою долю Disney. Как показало время, это была крайне неудачная идея – все равно что продать оружие мятежникам, которые готовятся захватить ваш город. В 1995 г. компания Walt Disney купила ABC за \$19 млрд благодаря бизнесу, который ABC когда-то финансировала.

К середине века кино уже не было основным бизнесом Walt Disney. Даже в 1950-х гг. студия создавала истории, которые самая многочисленная аудитория смотрела на экранах своих телевизоров. Шоу «Диснейленд» создавало миф о том, что ни одна семья не может жить без развлекательного парка Диснейленд, который получал значительную долю своей прибыли за счет продажи диснеевских товаров. Империя Disney основывалась на принципе, согласно которому зрители хотят не только погрузиться в сказку, но и принести ее в свою жизнь.

Кто-то может цинично заметить, что в своих фильмах Disney лишь тестирует концепции для телешоу, которые рекламируют парк развлечений, служащий приманкой, чтобы компания могла продать побольше товаров. Но в действительности все устроено сложнее. Империя Disney – это Уроборос, бесконечная петля ностальгии, где всё продает что-то еще.

Подобно будущему мировой экономики, амбиции Disney простираются на восток. Последнее детище компании – это не новый фильм для Америки, а развлекательный парк для Китая. Shanghai Disney Resort, открытый в 2016 г., представляет собой проект стоимостью \$5,5 млрд, на осуществление которого ушло 25 лет [371]. Триста миллионов китайцев – почти 90% населения США – проживают на расстоянии трех часов езды от парка на машине или поезде. Подобно тому как Диснейленд зарабатывает не только на продаже билетов, Shanghai Disney Resort зарабатывает не

только на посещениях тематического парка или продаже товаров на его территории. Он создает бесконечную петлю осведомленности о фильмах и продуктах Disney в Китае. «Подобно тому как действовал Уолт в Диснейленде в 1950-х гг., давая возможность Диснейленду расширять влияние бренда Disney в США, мы считаем, что получили интересную возможность сделать то же самое в Китае», – заявил исполнительный директор Disney Боб Айгер в 2009 г. [372]

Компания Walt Disney представляет собой идеальный образец хитов по трем причинам коммерческого толка. Во-первых, собственные телевизионные и маркетинговые каналы дают ей больше возможностей знакомить аудиторию со своими новыми и наиболее рискованными проектами. Во-вторых, компания достаточно богата, чтобы покупать самые популярные в мире франшизы, наподобие «Звездных войн» и комиксов Marvel, и создавать эффект знакомого сюрприза, прибавляя новые главы к старым историям. В-третьих, она превращает счастливых зрителей в преданных поклонников, готовых выкладывать большие деньги в ее магазинах и развлекательных парках. Детям в возрасте от четырех до ста двадцати лет предлагается приобрести частичку диснеевской сказки, а куклы, покрывала и костюмы, которые они приносят к себе домой, становятся самой мощной рекламой для следующих воплощений фантазий. Умберто Эко назвал Диснейленд «квинтэссенцией потребительской идеологии», потому что он «не только создает иллюзию», но также «стимулирует желание обладать ею».

Это один из аспектов будущего хитов: «тотальный мерчандайзинг». Disney сейчас крупнее, влиятельнее и работает в большем числе стран, чем любая компания в 1932 г., когда Кэй Камен приехал на поезде в Лос-Анджелес и предложил превратить Микки-Мауса в часы. Но она по-прежнему опирается на чисто каменовскую философию бизнеса: каждый канал дистрибуции – это возможность демонстрации и продажи. Покинув темные залы кинотеатров, истории Disney населяют кабельное и вещательное телевидение; ее фильмы можно найти на Netflix; их реклама каждый год появляется на билбордах и такси; а восемь тематических парков привлекают минимум 10 млн посетителей в год. Империя Disney простирает свое влияние и на театр, эту самую древнюю и прекрасную арену для представлений. Через 18 лет после дебюта музыкальной версии «Короля Льва» ее постановки во всем мире принесли более \$6,2 млрд – больше, чем любой фильм, при этом общее количество проданных билетов превысило 85 млн.

Тотальный мерчандайзинг оказывается таким мощным не только

потому, что он проталкивает контент компании по всем каналам, но также и потому, что компании получают возможность выуживать идеи из этих же каналов. Молодая медиакомпания BuzzFeed, у которой есть все шансы стать новой Disney в XXI в., начиналась с одного сайта. Но, как и Disney, она подобна дикому винограду, который может расти в любом климате. В 2016 г. 80% аудитории BuzzFeed читали ее контент за пределами самого сайта – в таких социальных сетях, как Facebook и Snapchat, у таких партнеров-издателей, как Apple News и Yahoo, и в таких приложениях для обмена сообщениями, как WeChat. Для одних пользователей BuzzFeed – это цифровая газета. Для других, тех, кто ищет ее контент на SnapChat, она больше похожа на телекомпанию, готовящую контент для разных кабельных сетей.

Контент выводится наружу, а информация поступает внутрь. BuzzFeed использует свои каналы дистрибуции для сбора информации о том, что читает и смотрит аудитория, чем она делится с другими, и превращает эти сведения в контент для других каналов. Подобно описанному Артуром Конан Дойлом негодяю лорду Мориарти, BuzzFeed также сидит, как паук, в центре огромной паутины, внимательно наблюдая за колебаниями тысяч нитей. «Если мы видим, как что-то хорошо работает в Instagram, значит, это можно адаптировать для Snapchat, – сказал однажды основатель и исполнительный директор BuzzFeed Джона Перетти. – Если мы видим, как что-то хорошо работает в текстовом виде, это можно адаптировать для видео. Если мы видим, как что-то хорошо работает в Великобритании, то это можно адаптировать для Австралии. Узлы сети вполне автономны, но они делятся информацией с остальной сетью».

Disney и BuzzFeed взяли на вооружение наследие Камена. Это тотальный мерчандайзинг – бесконечная петля хитов, в которой каждый элемент помогает тестировать концепцию для следующего. Это одно видение будущего хитов. Но есть и другое.

Свободное распространение интернета должно также расширить возможности *индивидов*, не зависящих от власти «стражей», которые когда-то контролировали дистрибуцию, маркетинг и создание хитов. Этим людям или маленьким компаниям нет нужды бросать вызов Disney, они могут достичь известности и коммерческого успеха в мире культуры на свой лад, используя интернет для создания сетей и охвата собственных аудиторий. Они похожи не на империи, а скорее на города-государства.

Я познакомился с Райаном Лесли – рэпером, хип-хоп-продюсером, фанатом науки о сетях и основателем стартапа – в финансовом сердце

Манхэттена, в южной части острова, где тени высоких зданий нарезают солнечный свет беспорядочными ромбами. Было 10:00 утра, когда мы встретились в холле гигантского жилого небоскреба. Лесли до четырех часов утра работал над несколькими новыми песнями в своей студии, расположенной в одном из соседних кварталов. Его зубы сияли золотом, а одет он был в длинную футболку и синие джинсы с дырками на коленях.

Мы поднялись на лифте на его этаж и, открыв тяжелую дверь, вошли в комнату с бежевыми звуконепроницаемыми стенами и несколькими рядами кресел, предназначенную для прослушивания музыки. Затем Лесли рассказал мне историю своей жизни.

«Мои родители были офицерами Армии спасения», – начал он. Когда Райан появился на свет в 1978 г., родители отправили его в Южную Америку, в Суринам к бабушке и дедушке. Когда он вернулся в Соединенные Штаты, его семья постоянно переезжала с места на место, но музыка цементировала их домашнюю жизнь. Его мать пела и играла на фортепьяно. Его отец пел и играл на трубе. За три года Лесли довелось учиться в четырех школах: в Ричмонде, во Фредериксбурге, в Дейли-Сити под Сан-Франциско и в калифорнийском Стоктоне.

К четырнадцати годам Лесли прослушал практически все факультативные школьные курсы, и консультант по продолжению образования посоветовал ему поступить в какой-нибудь калифорнийский колледж. Лесли сдал оценочные академические тесты и набрал 1600 баллов.

Он подал заявку на получение гранта Rotary International и произнес речь, используя идеальную антиметаболу: «Делать то, во что ты веришь, и верить в то, что ты делаешь, – это ключ к самореализации в жизни». Он выиграл стипендию и написал заявление в Стэнфорд и Гарвард. Но затем выбрал Гарвард.

Лесли приехал в Кембридж, штат Массачусетс, пятнадцатилетним первокурсником. Он решил продолжить семейную традицию и стать врачом. Но затем он открыл для себя Стиви Уандера. Так вышло. Лесли должен был стать музыкантом.

«Мой папа был в замешательстве, – рассказывал Лесли. – Родители хотели защитить меня от личных и профессиональных рисков, связанных со столь ненадежным занятием, в котором можно рассчитывать только на удачу и волшебную пыльцу».

Он был одержим музыкой и выступал с несколькими вокальными группами, такими как Kuumba Singers и Harvard Krokodiloes, а также проводил ночи в Quad Sound Studios, расположенных в цокольном этаже

Pforzheimer House, где сочинял бит-музыку и стихи. Когда ему потребовался недорогой способ установить контакт с фирмами звукозаписи в Лос-Анджелесе, он устроился агентом по продаже рекламы в Harvard Guide и тайно бесплатно звонил по междугородному телефону скаутам и продюсерам.

Хотя друзья говорили ему, что он сумасшедший и тратит много времени впустую на академический отпуск, он закончил учебный курс вовремя и произнес речь на выпускном в Гарварде в 1998 г. Но, в отличие от других выпускников в шапочках и мантиях, Лесли не провел следующий год в офисах консалтинговых, финансовых или производственных фирм. Он закончил Гарвард, не имея ни работы, ни дохода, ни сбережений, ни крыши над головой. Главной его ценностью был ключ от дверей кампуса, с помощью которого он проникал в жилой корпус, чтобы выспаться и принять душ.

Начальный этап карьеры Лесли представлял собой серию фальстартов. Он продавал песни бандам, которые хотели увековечить в рэпе свои похождения, и зарабатывал так мало денег, что вынужден был жить и делать записи песен на складе, расположенном во дворе бостонской парикмахерской.

Наконец на него упали частички волшебной пыли. В возрасте 24 лет, когда он подумывал о том, чтобы сдать экзамены и поступить на юридический факультет, его пригласили участвовать в одномесечном бит-кэмпере в Бронксе, организованном при участии продюсера Янглорда. Следствием пребывания в Бронксе стало интервью с Паффом Дэдди, который мгновенно распознал талант Лесли и предоставил деньги и звезд для его раскрутки. Вскоре Лесли стал сочинять биты для Бейонсе. Он подписал контракт с Universal Records на полмиллиона долларов на издание своей музыки. Он влюбился и стал ухаживать за молодой моделью с африканскими, филиппинскими и мексиканскими корнями – «атомно сексуальной», как писал New York Magazine.

Ее звали Кэсси. Лесли написал для нее песню, которую она могла бы спеть для своей матери: Me & U. Когда его фирма звукозаписи услышала этот трек, она настояла на том, чтобы записать его и сделать Кэсси звездой. Запись снискала огромный коммерческий успех, была скачана более миллиона раз за полгода и стала одной из лучших песен в стиле хип-хоп в 2006 г. Критики называли Кэсси Джанет Джексон нового века.

Но затем все стало разваливаться так же стремительно, как сложилось. Кэсси начала встречаться с Паффом Дэдди, который теперь называл себя Дидди. Лесли выпустил два сольных альбома, но ни один из них не был

успешным. В 2010 г. он подал заявление о признании себя банкротом.

Здесь Лесли взял паузу. Он говорил без перерыва почти целый час. Затем он откинулся назад и смотрел какое-то время вверх, как если бы часть его истории была написана на потолке. «Все, что мне было нужно...» – сказал он и остановился. Наконец он подобрал нужные слова и произнес стихи:

Все, что мне было нужно, – это пять попыток, чтобы справиться с проектами.

Все, что мне было нужно, – это несколько контактов, но я не дождался ответных звонков.

Поэтому я взвалил на себя эту ношу. Это мое бремя, и это мое время.

Поэтому, когда я считаю миллионы, приятель, то это мои деньги и мой успех.

Лесли обескураживала экономика бизнеса звукозаписи. На каждый доллар, который зарабатывает артист, компания часто получает от трех до восьми долларов. В результате компании живут на широкую ногу, даже если артисты вынуждены потуже затянуть пояс. Миллион долларов не имеет большого значения для фирмы звукозаписи. Но что касается независимого артиста, то миллион долларов способен изменить его жизнь.

Лесли теперь не работает с фирмами звукозаписи. Он создал приложение для смартфона, помогающее ему быть ближе к своей небольшой аудитории, которая напрямую платит ему за его музыку. Приложение, названное SuperPhone, напоминает продвинутый обмен сообщениями. Лесли дал номер своего телефона сорока с лишним тысячам человек. Он использует приложение для отправки им текстовых сообщений всякий раз, когда у него появляется новая песня, когда он где-то выступает или хочет пригласить их на вечеринку. Он распродал все билеты по \$1700 за штуку на празднование кануна Нового 2014 года и сумел продать несколько экземпляров специального альбома, посвященного Четвертому июля, по \$5000.

Всего у Лесли 16 000 платежеспособных покупателей, с которыми он может контактировать через SuperPhone. Он знает их имена, номера телефонов, музыку, которую они покупали, и сколько они за нее заплатили. (Средний размер перечисления составляет около \$100 в год.) Располагать менее чем 20 000 покупателей явно недостаточно, чтобы стать заметным артистом в студийной системе звукозаписи. Но за вычетом примерно \$3000, потраченных на текстовые сообщения, доход Лесли в 2014 г. составил \$589 000 – и все это без студии звукозаписи, менеджера или маркетингового персонала.

Создание SuperPhone также позволило Лесли лучше понять механику успеха, почему одни талантливые люди преуспевают, а другие терпят неудачу. Лесли хранит на своем телефоне номера Канье Уэста и Лудакриса. У него в кармане знаменитые рэперы, вокалисты и хип-хоп-продюсеры. Обыкновенный двадцатидвухлетний человек ничего этого не имеет. Действительно, многое из того, что первоначально представлялось ему «волшебной пылью», оказалось реальным и поддающимся количественной оценке. Очень часто различие между успехом и неудачей, решил он, определяется качеством людей, окружающих артиста.

Возьмите двух людей одинакового таланта. Один – симпатичный паренек с Великих равнин с замечательным голосом. Пятеро самых близких его друзей – это его родители и трое одноклассников. Второй родился в канадском Лондоне. В число его пяти лучших друзей входят

Ашер, одна из величайших поп-звезд в мире, и Скутер Браун, один из лучших менеджеров по работе с музыкальными талантами. Первый паренек – это одаренный никто, а второй – это Джастин Бибер. Разницу между ними определяет не внешность или тембр голоса, а пятерка лучших друзей, власть сети.

Наука врывается в сферу творчества: *все, что мне было нужно, – это несколько контактов...*

«Меня бросает в дрожь, когда я начинаю думать об этом, – говорил мне Лесли. – Если ты хочешь стать поп-звездой, тебе нужно быть знакомым с топовой пятеркой поп-звезд. Если ты хочешь стать политиком, ты должен быть знаком с топовой пятеркой политиков. Твоя сеть знакомств должна соответствовать качеству внутреннего окружения Обамы, или Клинтона, или Буша. Если ты хочешь стать лучшим теннисистом в мире, то пятерка окружающих тебя специалистов по теннису должна быть лучше, чем пятерка из окружения Серены Уильямс».

Лесли, сидя на кушетке, покачивался взад и вперед, потирая руки. Теперь я мог видеть гусиную кожу на его предплечьях.

«Мой тезис прост, – сказал он. – Твоя сеть – это твоя власть».

Большинство хитов несут неизгладимый отпечаток не только своего создателя, но и кого-то забытого, кто сделал появление этого хита возможным. Узнал бы я картину Моне, если бы он никогда не встречался с Эдуардом Мане, Полем Дюран-Рюэлем или Гюставом Кайботтом? Могли бы сотни миллионов людей во всем мире напевать *Rock Around the Clock* Билла Хейли, если бы не музыкальные вкусы калифорнийского пятиклассника Питера Форда? «Пятьдесят оттенков серого» никогда не появились бы без сети любителей фанфикшен, подобно тому как бесчисленные приложения не смогли бы добиться мгновенного «вирусного» распространения без поддержки сетей университетских кампусов. Я знал и любил «Колыбельную» Иоганнеса Брамса не только из-за структуры ее мелодии, но также из-за родословной немецкоговорящих американцев, предки которых покинули Европу в нужное время. Этот каскад музыкального влияния зародился в Австрии и Берлине и достиг дома моей матери в окрестностях Детройта.

Я попытался наложить друг на друга наблюдения двух человек, Райана Лесли и Дункана Уотса, рэпера и теоретика хаоса, артиста и ученого, выросших в разных концах планеты, имеющих разные увлечения и цели, но пришедших к одним и тем же выводам. Хиты – это кусочки смысла, передаваемые из одной сети в другую, – выкованные кучкой творцов и

отправленные миллионам маленьких культов.

В этом нет ничего нового. От старинных колыбельных и до современных мемов, все хиты служили одним и тем же целям: заполнить время, сделать привычным незнакомое, сделать привычное незнакомым, заразить эмоциями, создать смысл. Что меняется, так это технические средства, с помощью которых мелкие игроки, такие как Лесли, могут собирать большие аудитории, а крупные компании, такие как Disney, добиваться глобальной известности.

Райан Лесли – не самая большая звезда рэпа. Вероятно, он ей никогда и не станет. Существует слишком много талантов – и слишком мало времени для их прослушивания, чтобы каждый достойный внимания артист, сочинитель или антрепренер мог требовать себе места в пантеоне звезд. Поэтому Лесли пошел другим путем, и теперь, возможно, его самым долговечным наследием будет не какая-то одна песня, а изобретение, которое позволяет артистам находить платежеспособные аудитории, минуя тех «стражей», которые когда-то стояли между ними.

Лесли не знает, станет ли его следующая вещь хитом. Этого не знает никто. Чтобы быть творцом в этом мире, нужно принести в жертву гарантированную любовь и положить ее на алтарь искусства. Но именно неопределенность, подобно танталовым мукам, заставляет его работать до четырех утра. *Мое бремя и мое время...* Это все, что может надеяться контролировать каждый. Остальное – волшебная пыль.

Благодарности

Спасибо Потوماкской школе, где я научился писать, Северо-Западному университету, где я также учился писать, и журналу The Atlantic, где я по-прежнему учусь писать. Спасибо моим агентам Гэйл Росс и Говарду Юнну. Спасибо замечательной команде в издательстве Penguin Press: Вирджинии, Скотту, Анни, Энн и всем сотрудникам отдела рекламы и маркетинга. Спасибо тем, чья деятельность прямо или косвенно способствовала написанию этой книги: Раймонду Лоуи, Стэнли Либерсону, Майклу Камински, Крису Тейлору, Биллу Брайсону, Малкольму Гладуэллу, Джоне Бергеру, Стивену Джонсону, Тому Вандербильту, Роберту Гордону, Дэвиду Суисману, Полу Барьеру, Элизабет Маргулис, Джону Сирбруку, Чарльзу Дьюиггу, Даниэлю Канеману, Стивену Пинкеру, Оливеру Саксу, Майклу Вольфу, Нэйту Сильверу, Дэну Ариели, Джонатану Франзену, Конору Сэну, Феликсу Сальмону, Мэттью Иглесиасу, Эзре Кляйну, Крису Мартину, Марку Андрессену и Умберто Эко. Спасибо тем, кто своими беседами, прямо или косвенно, вдохновлял меня на написание этой книги: Дью Дурбину, Линкольну Куирку, Майклу Даймонду, Джордану Вайсману, Робби Девиччотто, Лауре Мартин, Марии Конниковой, Марку Харрису, Спенсеру Корнхаберу, Ребекке Розен, Алексису Мадригалу, Бобу Кону, Джону Гулду, Дону Пеку, Джеймсу Беннету, Кевину Рузу, Габриелю Россману, Джесси Принцу, Дункану Уоттсу, Анне Месситте, Эндрю Голису, Адитье Суду, Николасу Джексону, Сету Годину, Даймондсам, Дурбинам и Кире Томпсон. Спасибо моей бабушке, моим дядям, тетям, родителям и сестре.

Примечания

Введение

1. *Jan Swafford*. Johannes Brahms: A Biography. N. Y.: Vintage, 2012. P. 338.
2. *Paul Berry*. Brahms Among Friends: Listening, Performance, and the Rhetoric of Allusion. N. Y.: Oxford University Press, 2014. P. 63.
3. *Ora Frishberg Saloman*. Beethoven's Symphonies and J. S. Dwight: The Birth of American Music Criticism. Boston: Northeastern University Press, 1995. P. 162.
4. Yearbook of Immigration Statistics, Department of Homeland Security, 2008.
5. Box Office Mojo, www.boxofficemojo.com, доступ 01.03.2016.
6. Блог Бенедикта Эванса. <http://ben-evans.com/benedictevans/2014/6/24/imaging>.
7. 2016 Internet Trends Report: www.kpcb.com/blog/2016-internet-trends-report.
8. Интервью Роберта Скоубла с Кевином Систромом на SoundCloud – <https://soundcloud.com/scobleizer/my-first-interview-of-kevin>.
9. Роберт Скоубл, комментарий: How Did Instagram Build Up Its Community in Its Early Days? // Quora. 2013. January 25. www.quora.com/How-did-Instagram-build-up-its-community-in-its-early-days.
10. *Kara Swisher*. The Money Shot // Vanity Fair. 2013. June.
11. *Edward Jay Epstein*. The Big Picture: Money and Power in Hollywood. N. Y.: Random House, 2005. P. 6.
12. *Robert Gordon*. The Rise and Fall of American Growth: The U. S. Standard of Living Since the Civil War. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2016.
13. *Barak Y. Orbach* and *Liran Einav*. Uniform Prices for Differentiated Goods: The Case of the Movie-Theater Industry // International Review of Law and Economics. 2007. 27. P. 129–153.
14. *Derek Thompson*. The Global Dominance of ESPN // The Atlantic, September 2013.
15. 2013 Internet Trends Report // www.kpcb.com/blog/2013-internet-trends.
16. Блог Бенедикта Эванса. <http://ben-evans.com/benedict-evans/2014/1/3/the-spread-of-glass>.
17. 2016 Internet Trends Report // www.kpcb.com/blog/2016-internet-trends-report.

trends-report.

Часть I. Разум и популярность

1. Власть воздействия на аудиторию

18. *Gustave Caillebotte*. The Painter's Eye // National Gallery of Art, www.nga.gov/content/ngaweb/exhibitions/2015/gustave-caillebotte.html.

19. *James Cutting*. Impressionism and Its Canon (Lanham, MD: University Press of America, 2006).

20. *Gustave Caillebotte*. The Painter's Eye // National Gallery of Art.

21. *John Rewald*. History of Impressionism. N. Y.: Museum of Modern Art. P. 572. В оригинальное завещание Гюстава Кайботта, требовавшего публичной демонстрации полотен «непримиримых, или импрессионистов», были включены работы Дега, Моне, Писсарро, Ренуара, Сезанна, Сислея и Моризо «без исключения других». Однако в биографии Кайботта, написанной историком искусства Кирком Варнедо, в окончательном списке «коллекции Кайботта» Моризо не упоминается. Вместо ее работ он включает две картины Жана Франсуа Милле, который не был импрессионистом, но чьи темы, в частности тема крестьянской жизни, могли вдохновлять импрессионистов. Как отмечается в «Истории импрессионизма» Ревалда, ни Моризо, ни Милле не входили в число семи художников, полотна которых в итоге были приняты и вывешены в музее в 1897 г.

Поименно называя каждого из основной семерки, Ревалд отмечает: «Несмотря на требование Кайботта о том, чтобы его коллекция появилась в Люксембургском музее неразделенной, Ренуар как исполнитель завещания был вынужден уступить, чтобы посмертный дар не был отвергнут. Из 16 полотен Моне приняты были только восемь, из 18 полотен Писсарро – только семь, из восьми полотен Ренуара – шесть, из девяти полотен Сислея – шесть, из четырех полотен Мане – два, из пяти полотен Сезанна – два, и только у Дега были приняты все семь картин».

Некоторые историки сообщали, что в окончательный дар Французскому государству Ренуар сам включил две картины Кайботта. Но они оказались не замеченными самыми влиятельными историками искусства, возможно, потому что были включены в последний момент. В своей книге Ревалд упоминает Кайботта скорее как дарителя ценной коллекции, а не как обладателя большого художественного таланта. Наконец, некоторые читатели могут спросить, почему такие знаменитые художники, как Ван Гог, Гоген и Тулуз-Лотрек, не рассматривались в

числе «основной» семерки. Их принято считать постимпрессионистами.

22. The Musee du Luxembourg // Musee d'Orsay, www.musee-orsay.fr/en/collections/history-of-the-collections/painting.html. «Олимпия» Мане, впервые выставленная в 1865 г., была приобретена «друзьями Мане» и передана в дар государству в 1890-м. Она впервые была выставлена в Лувре в 1893 г., раньше, чем картины из дара Кайботта были вывешены в Люксембургском музее. Возможно, «Олимпия» стала первой картиной, написанной художником из числа импрессионистов, которая выставлялась в государственном музее. Но в действительности она не является импрессионистским полотном. Поэтому, я думаю, будет справедливо сказать, что выставка коллекции Кайботта была первой выставкой искусства импрессионистов.

23. *Cutting*. Impressionism and Its Canon.

24. *Arthur P. Shimamura and Stephen E. Palmer*, eds. *Aesthetic Science: Connecting Minds, Brains, and Experience*. N. Y.: Oxford University Press, 2012. P. 238.

25. Изучая происхождение человеческих предпочтений, исследователь часто сталкивается с термином «пещерный человек» [caveman], особенно применительно к понятиям «инстинктов пещерного человека» и «психологии пещерного человека». Я не использую этот привычный термин по двум причинам. Во-первых, почти половина наших предков не были мужчинами [man]. Во-вторых, они вовсе не жили в пещерах. Если вы отправитесь в Западную Африку изучать пещеры, то будете разочарованы. Первые следы существования неандертальцев и кроманьонцев в Европе действительно были найдены в пещерах в XIX в., что, вероятно, породило представление о том, что наши предки обустраивали себе жилища в расщелинах скал. Но эти группы первобытных людей были кочевниками. Неудивительно, что мы находим следы существования древних людей в местах, защищенных от воздействия солнца и воды, так как прочие артефакты оказались уничтоженными под действием сил природы. Но верить, что наши предки жили в пещерах, только потому, что там сохранились следы их существования, – это все равно что верить, будто комары жили в янтаре. Когда кто-то говорит о мозге «пещерного человека», то в действительности он говорит о мозге охотника-собирателя.

26. *Judith H. Langlois and Lori A. Roggman*. *Attractive Faces Are Only Average* // *Psychological Science*. 1990. P. 115–121.

27. *Denis Dutton*. *Aesthetics and Evolutionary Psychology* // *Jerrold Levinson*, ed. *The Oxford Handbook for Aesthetics*. N. Y.: Oxford University Press, 2003. Результаты исследований детских предпочтений часто

выглядят спорными. Утверждение о том, что предпочтения к пейзажам меняются на протяжении жизни – и что они, подобно многим другим предпочтениям, могут формироваться под влиянием воздействия, выглядит более обоснованным, чем утверждение о том, что предпочтения детей к пейзажам универсальны.

28. Ibid.

29. History of the British Museum // The British Museum, www.britishmuseum.org/about_us/the_museums_story/general_history.aspx.

30. *Liane Hansen*. Philadelphia Museum Shaped Early American Culture // NPR. July 13, 2008. www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=92388477.

31. *David Suisman*. Selling Sounds: The Commercial Revolution in American Music. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2012. P. 58.

32. *Steven Bertoni*. Why Sean Parker Is Obsessed with His Spotify // Forbes. December 4, 2013. www.forbes.com/sites/stevenbertoni/2013/12/04/why-sean-parker-is-obsessed-with-his-spotify-playlist/#2993655c529e.

33. *Jorg L. Spenkuch and David Toniatti*. Political Advertising and Election Outcomes // April 2016. <http://ssrn.com/abstract=2613987>.

34. *Lawrence Lessig*. More Money Can Beat Big Money // New York Times. November 16, 2011.

35. *Matthew Baum and Samuel Kernell*. Has Cable Ended the Golden Age of Presidential Television? // American Political Science Review. 55 (March 1999). P. 99–114.

36. Ibid.

37. Ibid.

38. Ibid.

39. *Nicholas Confessore and Karen Yourish*. \$2 Billion Worth of Free Media for Donald Trump // New York Times. March 15, 2016.

40. *Robert Schroeder*. Trump Has Gotten Nearly \$3 Billion in “Free” Advertising // MarketWatch. May 6, 2016. www.marketwatch.com/story/trump-has-gotten-nearly-3-billion-in-free-advertising-2016-05-06.

41. *Derek Thompson*. Turning Customers into Cultists // The Atlantic. December 2014.

42. *Itamar Simonson and Emanuel Rosen*. Absolute Value. N. Y.: Harper Business, 2014.

43. Письмо автору по электронной почте от Джесси Принца, 30.07.2016.

Предложенная Кантом теория игры, возможно, даже не является самой близкой предшественницей его концепции метапознания, утверждает Принц. Скорее ею является теория величественного. Люди часто наслаждаются эстетическими переживаниями, вызывающими легкий страх,

– например, видом вулкана или звуками грома за окном их жилища. Такие вещи не просто впечатляют, они также, по утверждению Канта, величественны. «Мы видим опасность и начинаем бояться ее, но затем понимаем, что мы в безопасности, и, таким образом, интеллект защищает нас», – говорит Принц, профессор философии и руководитель комитета по междисциплинарным научным исследованиям Нью-Йоркского университета.

44. *Norbert Schwarz, Mario Mikulincer, Phillip R. Shaver, Eugene Borgida, John A. Bargh*, eds. *APA Handbook of Personality and Social Psychology*. Vol. 1: Attitudes and Social Cognition. Washington, D.C.: American Psychological Association, 2015. P. 203–229.

45. *Christopher K. Hsee*. Less Is Better: When Low-Value Options Are Valued More Highly Than High-Value Options // *Journal of Behavioral Decision Making*. 1998. 11. P. 107–221.

46. Использование эффекта «меньше значит больше» оказывается также отличной тактикой в спорах. Если вы хотите убедить кого-то согласиться с вашими доводами, постарайтесь заставить его понять одну важную причину, по которой он может быть неправ. Пытаться заставить людей понять несколько сложных причин, по которым они неправы, опасно, так как это может вызвать резкую негативную реакцию. Обработать слишком много возражений одновременно довольно трудно. Ваш оппонент может ошибочно связать дискомфорт, вызванный трудностью восприятия, с качеством ваших аргументов. «Чувствуется, что все эти аргументы неправильные, поэтому ход ваших мыслей неверен».

2. Правило МАУА

47. *Raymond Loewy*. *Never Leave Well Enough Alone*, 1951. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2002. P. 6.

48. *Ibid.*

49. *Up from the Egg* // *Time*. 1949. October 31.

50. Сайт Раймонда Лоуи: www.raymondloewy.com/about.html#7.

51. *Up from the Egg*.

52. *The Model T Ford* // *Frontenac Motor Company*, www.modelt.ca/background.html.

53. *GM's Role in American Life* // *All Things Considered*. NPR. 2009. April 2. www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=102670076.

54. *Paul Hekkert*. *Design Aesthetics: Principles of Pleasure in Design* // *Psychology Science*. 2006. 48. № 2. P. 157–172.

55. *Paul Hekkert, Dirk Snelders, and Piet C. W. van Wieringen*. «Most

Advanced, Yet Acceptable»: Typicality and Novelty as Joint Predictors of Aesthetic Preference in Industrial Design // *British Journal of Psychology*. February 2003. 94. Part 1. P. 111–124.

56. Loewy, Never Leave Well Enough Alone. P. 59–139.

57. Up from the Egg.

58. Ibid.

59. Loewy. Never Leave Well Enough Alone. P. 312.

60. *Michael Beschloss*. The Man Who Gave Air Force One Its Aura // *New York Times*. 2015. August 7. www.nytimes.com/2015/08/09/upshot/the-man-who-gave-air-force-one-its-aura.html.

61. Loewy. Never Leave Well Enough Alone. P. 201.

62. Ibid. P. 279.

63. *Claudia Muth* and *C. C. Carbon*. The Aesthetic Aha: On the Pleasure of Having Insights into Gestalt // *Acta Psychologica*. September 2013. 144. № 1. P. 25–30.

64. About Tetris // Tetris.com, <http://tetris.com/about-tetris/>.

65. *Tom Huddleston, Jr.* Minecraft Has Now Sold More Than 100 Million Copies // *Fortune*. 2016. June 2. www.fortune.com/2016/06/02/minecraft-sold-100-million/.

66. *Clive Thompson*. The Minecraft Generation // *New York Times Magazine*. 2016. April 14. www.nytimes.com/2016/04/17/magazine/the-minecraft-generation.html.

67. *Joshua A. Krisch*. Why the 2048 Game Is So Addictive // *Popular Mechanics*. 2014. April 3. www.popularmechanics.com/culture/gaming/a10341/why-the-2048-game-is-so-addictive-16659899/.

68. Axis of Awesome, 4 Chords // YouTube, www.youtube.com/watch?v=oOldewpCfZQ.

69. *Derek Thompson*. The Shazam Effect // *The Atlantic*. December 2014. www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/12/the-shazam-effect/382237/.

70. *Kevin J. Boudreau*, *Eva C. Guinan*, *Karim R. Lakhani* and *Christoph Riedl*. The Novelty Paradox and Bias for Normal Science: Evidence from Randomized Medical Grant Proposal Evaluations // Harvard Business School Working Paper 13053. 2012. December 4. www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/13-053_f32904ed-0526-4c9e-99a4-703088bb1212.pdf.

71. *Derek Thompson*. Why Experts Reject Creativity // *The Atlantic*. 2014. October 10. www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/why-new-ideas-fail/381275/.

72. *Derek Thompson*. The Most Valuable Network // The Atlantic. September 2013.

73. *Matthew Ball*. The Truth and Distraction of U. S. Cord Cutting // Redef. 2015. October 20. <https://redef.com/original/the-truth-and-distraction-of-us-cord-cutting>.

74. *Rani Molla*. How Much Cable Subscribers Pay Per Channel // Wall Street Journal. 2014. August 5. blogs.wsj.com/numbers/how-much-cable-subscribers-pay-per-channel-1626/.

75. Этот фрагмент основан на моей колонке The Most Valuable Network в The Atlantic, вышедшей в сентябре 2013 г.

76. *Hadas Gold*. Joe Scarborough: Donald Trump Calls Jeff Zucker His «Personal Booker». Politico. 2016. June 9. www.politico.com/blogs/on-media/2016/06/joe-scarborough-donald-trump-calls-jeff-zucker-his-personal-booker-224116.

77. *Jesse Holcomb*. Cable News: Fact Sheet // State of the News Media 2016. Pew Research Center. 2016. June 15.

78. *Richard Sandomir*. Fox's Sports Network Hires an ESPN Veteran for a Reinvention // New York Times. 2016. May 8. www.nytimes.com/2016/05/09/business/media/jamie-horowitz-tries-again-this-time-to-revive-fs1.html.

79. Письмо автору по электронной почте от Пола Мелвина, 20.07.2016.

80. *Himabindu Lakkaraju, Julian McAuley and Jure Leskovec*. What's in a Name? Understanding the Interplay Between Titles, Content, and Communities in Social Media // Association for the Advancement of Artificial Intelligence, 2013. <https://cs.stanford.edu/people/jure/pubs/reddit-icwsm13.pdf>.

81. *Chip Heath and Dan Heath*. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. N. Y.: Random House, 2007.

82. Pandora 2014 Q4; 2014 K1.

83. *Loewy*. Never Leave Well Enough Alone. P. 376.

3. Музыка звука

84. Chart-Topping Songwriter Savan Kotecha Renews Agreement with ASCAP // American Society of Composers, Authors, and Publishers. 2015. June 3. www.ascap.com/press/2015/06-03-savan-kotecha-renews.aspx.

85. *Ola Johansson*. Beyond ABBA: The Globalization of Swedish Popular Music // FOCUS on Geography 53. № 4. www.nclack.k12.or.us/cms/lib6/or01000992/centricity/domain/519/64301138.pdf

86. *Nolan Feeney*. Why Is Sweden So Good at Pop Music? // The Atlantic. 2013. October 29. www.theatlantic.com/entertainment/archive/2013/10/why-is-

sweden-so-good-at-pop-music/280945/?single_page=true.

87. *Marc Hogan*. What's the Matter with Sweden? // Pitchfork. 2010. March 29. pitchfork.com/features/article/7776-whats-the-matter-with-sweden/.

88. *Saeed Saeed*. Ever Since Abba: The Swedish Influence on Pop Music Is as Strong as Ever // The National. 2011. May 19. www.thenational.ae/arts-culture/music/ever-since-abba-the-swedish-influence-on-pop-music-is-as-strong-as-ever#page2.

89. *Johansson*. Beyond ABBA.

90. Ibid.

91. *Sophie Schillaci*. Meet Savan Kotecha: The Man Behind One Direction's Rapid Rise to the Top (Q&A) // Hollywood Reporter. 2013. February 6. www.hollywoodreporter.com/earshot/one-direction-meet-man-rapid-418682.

92. *Diana Deutsch*. Speech to Song Illusion // deutsch.ucsd.edu/psychology/pages.php?i=212.

93. Как это звучит, можно послушать здесь: www.youtube.com/watch?v=TJe2J0NMox4.

94. *Elizabeth Hellmuth Margulis*. On Repeat: How Music Plays the Mind. N. Y.: Oxford University Press, 2013. 19.

95. *Elizabeth Hellmuth Marguis*. One More Time // Aeon. 2014. March 7. <https://aeon.co/essays/why-repetition-can-turn-almost-anything-into-music>.

96. Ibid.

97. *Mark Twain*. A Literary Nightmare // Atlantic Monthly, 1876.

98. *Thompson*. The Shazam Effect.

99. *David Samuels*. The Rap on Rap // New Republic. 1991. November 11. <https://newrepublic.com/article/120894/david-samuels-rap-rap-1991>.

100. *Matthias Mauch, Robert M. MacCallum, Mark Levy and Armand M. Leroi*. The Evolution of Popular Music: USA, 1960–2010 // Royal Society Open Science. 2015. May 6. rsos.royalsocietypublishing.org/content/2/5/150081.full.

101. *Thompson*. The Shazam Effect.

102. *David Huron*. A Psychological Approach to Musical Form: The Habituation – Fluency Theory of Repetition // http://musiccog.ohio-state.edu/home/data/_uploaded/pdf/form.pdf.

103. *Bruce Richman*. How Music Fixed «Nonsense» into Significant Formulas: On Rhythm, Repetition, and Meaning // Journal of Anthropological Sciences. June 2014.

104. *Alison Landsberg*. Prosthetic Memory: The Transformation of American Remembrance in the Age of Mass Culture. N. Y.: Columbia University Press, 2004.

105. *Alexandra Zaslav*. Gabby Giffords Sings «Maybe» with Music

Therapist // People. 2015. February 18. www.people.com/article/gabby-giffords-sings-annie-maybe-music-therapist.

106. From Singing to Speaking: It's Amazing to See // American Stroke Association,

www.strokeassociation.org/STROKEORG/LifeAfterStroke/Regaining-Independence/Communication-Challenges/From-Singing-to-Speaking-Its-Amazing-To-See_UCM_310600_Article.jsp#.V3p2hpMrLBJ.

107. *Tracy Jan*. Leaving West Wing to Pursue Hollywood Dream // Boston Globe, March 3, 2013, www.bostonglobe.com/metro/2013/03/03/obama-speechwriter-jon-favreau-leaves-west-wing-for-screenwriting/Evt7Rtg5ax9dwbnVjFfOgJ/story.html.

108. *Jon Favreau*. Speechwriter // New York. 2016. January 12. nymag.com/news/features/beginnings/jon-favreau/#print.

109. *Matthew D'Ancona*. Jon Favreau Has the World's Best Job // GQ (UK). 2016. December 6. www.gq-magazine.co.uk/article/gq-comment-jon-favreau-president-barack-obama-speechwriter.

110. *Richard Wolffe*. Obama's Speechwriter Speaks Up // Newsweek. 2008. January 5. www.newsweek.com/obamas-speechwriter-speaks-87019. См. также: Larissa MacFarquhar. The Conciliator // The New Yorker. 2007. May 7.

111. *Jan*. Leaving West Wing.

112. *Amy Chozick*. David Axelrod: «I Don't Think He's Gonna Look Back» // New York Times Magazine. 2015. February 12. www.nytimes.com/2015/02/15/magazine/david-axelrod-i-dont-think-hes-gonna-look-back.html.

113. *Juliet Lapidus*. The Hottest Rhetorical Device of Campaign '08 // Slate. 2008. September 12.

www.slate.com/articles/life/the_good_word/2008/09/the_hottest_rhetorical_devic

114. *William C. Turner, Jr.* The Musicality of Black Preaching: Performing the Word // *Jana Childers* and *Clayton J. Schmit*, eds. Performance in Preaching. Grand Rapids, MI: Baker Academic, 2008.

115. Bob Darden, *People Get Ready!: A New History of Black Gospel Music*. N. Y.: Continuum, 2005. P. 64.

116. E. J. Fox, *Mike Spies* and *Matan Gilat*. Who Was America's Most Well-Spoken President? // *Vocativ*. 2014. October 10. www.vocativ.com/interactive/usa/us-politics/presidential-readability/.

117. *Derek Thompson*. Presidential Speeches Were Once College-Level Rhetoric – Now They're for Sixth-Graders // The Atlantic. 2014. October 14. www.the-atlantic.com/politics/archive/2014/10/have-presidential-speeches-gotten-less-sophisticated-over-time/381410/.

118. *Rita McGrath*. The Pace of Technology Adoption Is Speeding Up // Harvard Business Review. 2013. November 25. <https://hbr.org/2013/11/the-pace-of-technology-adoption-is-speeding-up/>.

119. *Matthew S. McGlone* and *Jessica Tofiqbakhsh*. Birds of a Feather Flock Conjointly (?): Rhyme as Reason in Aphorisms // Psychological Science. September 2000. 11. № 5. P. 424–428.

120. *Dale Carnegie*. How to Win Friends and Influence People. N. Y.: Simon and Schuster, 1936.

Интерлюдия. Мурашки

121. *Niloufar Torkamani, Nicholas W. Rufaut, Leslie Jones* and *Rodney D. Sinclair*. Beyond Goosebumps: Does the Arrector Pili Muscle Have a Role in Hair Loss? // International Journal of Trichology. July – September 2014. 6. № 3. P. 88–94, www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4158628/.

122. *George A. Bubenik*. Why Do Humans Get «Goosebumps» When They Are Cold, or Under Other Circumstances? // Scientific American. 2003. September 1. www.scientificamerican.com/article/why-do-humans-get-goosebu/.

123. *Leo Tolstoy*. What Is Art? Indianapolis: Hackett Publishing, 1996. (На рус. яз.: *Толстой Л.* Что такое искусство? М.: Современник, 1985.)

124. *Peter Mendelsund*. What We See When We Read. N. Y.: Vintage, 2014.

125. *Carl Zimmer*. Picture This? Some Just Can't // New York Times. 2015. June 22. www.nytimes.com/2015/06/23/science/aphantasia-minds-eye-blind.html?_r=0.

126. *Constance Grady*. Hamlet, The Divine Comedy, and 3 Other Pieces of Classic Literature That Are Also Fan Fiction // Vox. 2016. April 5. www.vox.com/2016/4/5/11363816/five-literature-fanfiction.

127. *John Tierney*. What Is Nostalgia Good For? Quite a Bit, Research Shows // New York Times. 2013. July 8. www.nytimes.com/2013/07/09/science/what-is-nostalgia-good-for-quite-a-bit-research-shows.html.

4. Разум, создающий мифы – I

Есть много удивительных историй о Джордже Лукасе и «Звездных войнах». При написании этой главы я использовал материалы двух замечательных книг. Книга Криса Тейлора «Как “Звездные войны” покорили Вселенную» содержит историю работы Лукаса над сценарием и историю коммерческого успеха фильма. «Тайная история “Звездных

войн» Майкла Камински, подобно талмуду джедаев – это сборник интервью, комментариев и исследований, посвященных Лукасу и его картинам. Обе книги помогают лучше понять истории Лукаса и «Звездных войн», изложенные в этой главе, а тем, кого эта тема заинтересует глубже, я рекомендую прочитать их обязательно.

128. *Chris Taylor*. *How Star Wars Conquered the Universe*. N. Y.: Basic Books, 2015. P. 109.

129. How Exactly Has Star Wars Made \$37 Billion? // *Wired*. 2014. November 22. www.wired.com/2014/11/geeks-guide-star-wars-empire/.

130. *Taylor*. *How Star Wars Conquered the Universe*. P. 109.

131. *Michael Kaminski*. *The Secret History of Star Wars*. N. Y.: Legacy Books Press, 2008.

132. *Ibid.*

133. *Ibid.*

134. *Ibid.*

135. *Taylor*. *How Star Wars Conquered the Universe*. P. 24.

136. Forrest Wickman. *Star Wars Is a Postmodern Masterpiece* // *Slate*. 2015. December 13.

www.slate.com/articles/arts/cover_story/2015/12/star_wars_is_a_pastiche_how_

137. *Taylor*. *How Star Wars Conquered the Universe*. P. 83.

138. *Wickman*. *Star Wars Is a Postmodern Masterpiece*.

139. *Kaminski*. *Secret History of Star Wars*.

140. Pottering On, and On // *The Economist*. 2011. July 11. www.economist.com/blogs/dailychart/2011/07/film-franchises.

141. *Isaac Asimov*. *Foundation*. N. Y.: Gnome Press, 1951.

142. *Mark Strauss*. What Absolutely Everyone Needs to Know About Isaac Asimov's *Foundation* // *io9*, 2014, November 19. io9.gizmodo.com/what-absolutely-everyone-needs-to-know-about-isaac-asim-1660230344.

143. *Joseph Campbell*. *The Hero with a Thousand Faces*. N. Y.: Pantheon, 1949.

144. *J. R. R. Tolkien*. *The Fellowship of the Ring*. N. Y.: Allen & Unwin, 1954.

145. One Does Not Simply Walk into Mordor // *Know Your Meme*. 2016. March, knowyourmeme.com/memes/one-does-not-simply-walk-into-mordor.

146. Ep. 1: Joseph Campbell and the Power of Myth – «The Hero's Adventure» // *Bill Moyers & Company*. 2013. March 8. billmoyers.com/content/ep-1-joseph-campbell-and-the-power-of-myth-the-hero-s-adventure-audio/.

147. *Christopher Vogler*. *A Practical Guide to Joseph Campbell's The Hero*

with a Thousand Faces // 1985,
www.thewritersjourney.com/hero's_journey.htm.

148. *Blake Snyder*. *Save the Cat*. Studio City, CA: Michael Wiese Productions, 2005.

149. *Walter Kirn*. *The Improbability Party* // Harper's. 2016. June.
harpers.org/archive/2016/06/the-improbability-party/4/
<http://harpers.org/archive/2016/06/the-improbability-party/4/>.

150. *Wickman*. *Star Wars Is a Postmodern Masterpiece*.

151. *Kaminski*. *Secret History of Star Wars*.

152. *Ibid.*

153. *The Biggest Flop Ever* // *The Economist*, March 23, 2012,
www.economist.com/blogs/prospero/2012/03/disneys-john-carter.

154. *Vili Maunula*. *Film Club: The Men Who Tread on the Tiger's Tail* // Akira Kurosawa Info. 2010. November 1. akirakurosawa.info/2010/11/01/film-club-the-men-who-tread-on-the-tigers-tail/.

155. *Adam Sternberg*. *Free Yourself from the Shackles of Spoilers! Life Is Too Short* // *Vulture*. 2014. September 30. www.vulture.com/2014/09/free-yourself-from-the-shackles-of-spoilers.html.

156. *Jonathan D. Leavitt and Nicholas J. S. Christenfeld*. *Story Spoilers Don't Spoil Stories* // *Psychological Science*. 2011. August.

157. *James Wood*. *Scenes from a Marriage* // *The New Yorker*. 2015. November 2. www.newyorker.com/magazine/2015/11/02/scenes-from-a-marriage-books-james-wood.

158. *Taylor*. *How Star Wars Conquered the Universe*, 42.

159. *Umberto Eco*. *Travels in Hyperreality*. Orlando: Mariner Books, 2014.

5. Разум, создающий мифы— II

Я хотел бы поблагодарить Марию Конникову, автора замечательной книги «Психология недоверия», и Тайлера Коуэна, участвовавшего в конференции TED 2009 г. «Относитесь с подозрением к простым историям» за их исследования темных сторон историй.

160. *Paul Barber*. *Vampires, Burial, and Death*. New Haven, CT: Yale University Press, 1988.

161. *Voltaire*. *Philosophical Dictionary*. Part 5. 1764. trans. by William F. Fleming. <http://oll.libertyfund.org/titles/voltaire-the-works-of-voltaire-vol-vii-philosophical-dictionary-part-5>.

162. *Barber*. *Vampires, Burial, and Death*. P. 3.

163. *Ibid.* P. 195.

164. *Ibid.* P. 5–9.

165. The Economics of Early Childhood Investment // White House Council of Economics Advisers. 2015. January. www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/early_childhood_report_update_final_embargo.pdf.

166. *Rachel I. Mayberry, Elizabeth Lock and Hena Kazmi*. Development: Linguistic Ability and Early Language Exposure // *Nature*. 417 (2002. May 2). P. 38.

167. *Joe Pinsker*. Why So Many Rich Kids Come to Enjoy the Taste of Healthier Foods // *The Atlantic*. 2016. January 28. www.theatlantic.com/business/archive/2016/01/rich-kids-healthier-foods/431646/.

168. *Lara Unnerstall*. New Study Shows That People Stop Listening to New Music at 33 // *A. V. Club*. 2015. April 30. www.avclub.com/article/new-study-shows-people-stop-listening-new-music-33-218752.

169. *Dan Hopkins*. Partisan Loyalty Begins at Age 18 // *FiveThirtyEight*. 2014. April 22. <http://fivethirtyeight.com/features/partisan-loyalty-begins-at-age-18/>.

170. *Stacy L. Smith, Marc Choueiti, and Katherine Pieper*. Gender Bias Without Borders // *Geena Davis Institute on Gender in Media*, seejane.org/wp-content/uploads/gender-bias-without-borders-full-report.pdf.

171. *Manohla Dargis*. Report Finds Wide Diversity Gap Among 2014's Top-Grossing Films // *New York Times*. 2015. August 5. www.nytimes.com/2015/08/06/movies/report-finds-wide-diversity-gap-among-2014s-top-grossing-films.html.

172. Проблема сексизма в Голливуде связана не только с сюжетами фильмов; в отрасли преимущественно работают белые гетеросексуальные мужчины. Альтернативы многообразию не существует, но я не утверждаю, что достижение более сбалансированного в гендерном отношении состава актеров – единственная цель движения за прогрессивные реформы в индустрии развлечений.

173. *John Horn, Nicole Sperling and Doug Smith*. Unmasking Oscar: Academy Voters Are Overwhelmingly White and Male // *Los Angeles Times*. 2012. February 12. www.latimes.com/entertainment/la-et-unmasking-oscar-academy-project-20120219-story.html.

174. Support for Same-Sex Marriage at Record High, but Key Segments Remain Opposed // *Pew Research Center*. 2015. June 8. www.people-press.org/2015/06/08/support-for-same-sex-marriage-at-record-high-but-key-segments-remain-opposed/.

175. *Ian Skurnik, Carolyn Yoon, Denise C. Park and Norbert Schwarz*. How

Warnings About False Claims Become Recommendations // Journal of Consumer Research. 31. (2005. March). https://dornsife.usc.edu/assets/sites/780/docs/05_jcr_skurnik_et_al_warnings.pdf.

176. A. L. Alter, D. M. Oppenheimer and N. Epley. Disfluency Prompts Analytic Thinking – But Not Always Greater Accuracy: Response to Thompson et al. (2013) // Cognition. 2013. 128. № 2. P. 252–255.

6. Рождение моды

При написании этой главы очень полезными оказались работа Стэнли Либерсона «Дело вкуса» и интервью с его бывшим ассистентом Фридой Линн, ставшей соавтором статьи, в которой впервые появилось выражение «популярность как вкус».

177. Sean Gregory. Abercrombie & Fitch: Worst Recession Brand? // Time. 2009. August 25. content.time.com/time/business/article/0,8599,1918160,00.html.

178. Andrew Hampp. How fun.'s «We Are Young» Scored Chevy's «Stunt Anthem» Super Bowl Spot // Billboard. 2012. February 5. www.billboard.com/biz/articles/news/branding/1099054/how-funs-we-are-young-scored-chevys-stunt-anthem-super-bowl-spot.

179. Fred Bronson. Hot 100 55th Anniversary: The All-Time Top 100 Songs // Billboard. 2013. August 2. www.billboard.com/articles/list/2155531/the-hot-100-all-time-top-songs.

180. Stanley Lieberson. A Matter of Taste: How Names, Fashions, and Culture Change New Haven, CT: Yale University Press, 2000. P. 71, 131.

Книга Либерсона удивительна от начала до конца. Одна из самых интересных ее тем – это история выбора имен чернокожими американцами в эпоху рабства. До Гражданской войны имена африканского происхождения новорожденным практически не давались. Рабы часто получали уменьшительные версии популярных имен (например, Джек или Уилл), но после отмены рабства они, движимые чувством собственного достоинства, использовали официальные полные версии тех же имен (например, Джеймс или Уильям).

В 1920 г. имелись лишь незначительные расовые различия между именами черных и белых американцев. Но во второй половине века и особенно после подъема движения в защиту гражданских прав 1960-х гг. чернокожие стали чаще выбирать имена, отражавшие их африканские либо исламские корни, или имена героев этого движения. Например, популярность имени Маркус у представителей поколения X и поколения Y связана с интересом к личности борца за гражданские права Маркуса

Гарвея, националиста, выступавшего за возвращение чернокожих в Африку.

Другая любопытная тенденция – это эволюция женских имен афроамериканок, начинающихся с приставки «Ла». (Она не ограничивается только женщинами: достаточно вспомнить таких спортсменов-мужчин, как Ладаиниан Томлинсон и Леброн Джеймс.) Но в 1967 г. восемь имен, начинающихся с «Ла», попали в топ-100 в следующем порядке: Латония, Латания, Латаша, Латойя, Латриса, Лакиеша, Лакиша и Латиша. Интересен не только сам факт роста популярности этих имен в 1960-х гг., но и последовательность этой эволюции. Отличие Латании от Латонии – одна новая буква, Латонии от Латойи – сокращение двух букв, Лакиеши от Лакиши – отсутствие одной гласной, а от Латиши – в изменении одной гласной. Это отличная иллюстрация нашей теории «знакомых сюрпризов». Людям нравятся новые имена со знакомыми корнями, а культура эволюционирует мелкими шажками, а не гигантскими прыжками.

181. Top Names of the Period 2000–2010 // Social Security Administration, www.ssa.gov/oact/babynames/decades/names2010s.html.

182. Top Names of the Period 1900–1910 // Social Security Administration, www.ssa.gov/oact/babynames/decades/names1900s.html.

183. Top Names of the Period 1990–2000 // Social Security Administration, www.ssa.gov/oact/babynames/decades/names1990s.html.

184. Исторические данные об именах и о точках перегиба, когда на них возникала мода, взяты из работы Стэнли Либерсона и бесед с его коллегой-исследователем, социологом Фридой Линн из Университета Айовы. Либерсон отошел от дел и не ответил на несколько моих запросов, но его книга «Дело вкуса» остается одной из самых интересных научных книг, которые мне доводилось читать. Я рекомендую ее всем читателям и признаю, что без нее эта глава не была бы написана.

185. *Stanley Lieberman and Freda B. Lynn. Popularity as a Taste: An Application to the Naming Process // Onoma. 2003. 38. P. 235–276.*

186. *Ibid.*

187. *Lieberson. Matter of Taste. P. 241.*

188. *Lieberson and Lynn. Popularity as a Taste.*

189. *Kimberly Chrisman-Campbell. The King of Couture // The Atlantic. 2015. September 1. www.theatlantic.com/entertainment/archive/2015/09/the-king-of-couture/402952/.*

190. *Fernand Braudel. The Structures of Everyday Life. N. Y.: Harper and Row, 1981. P. 317.*

191. *James Laver. Taste and Fashion. L., 1937.*

192. *Liebertson and Lynn*. Popularity as a Taste.
193. Top Names of the Period 1900–1910 // Social Security Administration.
194. *Robert Cialdini*. Influence: The Psychology of Persuasion, revised edition. N. Y.: Harper Business, 2006.
195. *Alan T. Sorensen*. Bestseller Lists and Product Variety // Journal of Industrial Economics. 2007. December. 55. № 4. P. 715–738. www.ssc.wisc.edu/~sorensen/papers/sorensen_JIE_2007.pdf.
196. *Ward A. Hanson and Daniel S. Putler*. Hits and Misses: Herd Behavior and Online Product Popularity // Marketing Letters. 1996. October. 7. № 4. P. 297–305.
197. *Balazs Kovacs and Amanda Sharkey*. The Paradox of Publicity: How Awards Can Negatively Affect the Evaluation of Quality // Administrative Science Quarterly 59, 2014. № 1. P. 1–33.
198. *Ed Cohen*. The Last Laugh // Nevada Silver & Blue. Spring 2007. P. 36–41, www.unr.edu/silverandblue/archive/2007/spring/NSB07CannedLaughter.pdf.
199. *Charles Rolland*. Charlie' Douglass // Variety. 2003. April 21. variety.com/2003/scene/people-news/charles-rolland-charlie-douglass-1117884944/.
200. *Cohen*. The Last Laugh.
201. Ibid.
202. *Kimberly A. Neuendorf and Tom Fennell*. A Social Facilitation View of the Generation of Humor and Mirth Reactions: Effects of a Laugh Track // Central States Speech Journal. 1998 (Spring). 39. № 1. P. 37–48. academic.csuohio.edu/kneuendorf/vitae/Neuendorf&Fennell88.pdf.
203. *Evan A. Lieberman, Kimberly A. Neuendorf, James Denny, Paul D. Skalski and Jia Wang*. The Language of Laughter: A Quantitative/Qualitative Fusion Examining Television Narrative and Humor // Journal of Broadcasting & Electronic Media. 2009. December. <http://academic.csuohio.edu/kneuendorf/SkalskiVitae/Lieberman.etal.2009.pdf>.
204. *Max Roser*. Literacy, Our World in Data. <https://ourworldindata.org/literacy/>. Доступ в марте 2016.
205. *Rita McGrath*. The Pace of Technology Adoption Is Speeding Up // Harvard Business Review. 2013. November 25. <https://hbr.org/2013/11/the-pace-of-technology-adoption-is-speeding-up/>.
206. *Nicholas Felton*. Consumption Spreads Faster Today // New York Times. 2010. February 2. www.nytimes.com/imagepages/2008/02/10/opinion/10op.graphic.ready.html.
207. Device Ownership Over Time. Pew Research Center.

www.pewinternet.org/data-trend/mobile/device-ownership/.

208. *Susannah Fox and Lee Rainie*. The Web at 25 in the U.S.: Part I: How the Internet Has Woven Itself into American Life. Pew Research Center. www.pewinternet.org/2014/02/27/part-1-how-the-internet-has-woven-itself-into-american-life/.

Интерлюдия. Краткая история тинейджеров

209. *Allan Metcalf*. Birth of the Teenager // *Lingua Franca* blog, Chronicle of Higher Education. 2012. February 28. <http://chronicle.com/blogs/linguafranca/2012/02/28/birth-of-the-teenager/>.

210. *Grace Palladino*. Teenagers: An American History. N. Y.: Basic Books, 1994.

211. *J. Spring*. The American School, 1642–1993. New York: McGraw-Hill, 1994.

212. *Greg J. Duncan and Richard J. Murnane*. Introduction: The American Dream, Then and Now // in Greg J. Duncan and Richard J. Murnane, eds., *Whither Opportunity? Rising Inequality, Schools, and Children’s Life Chances*. N. Y.: Russell Sage Foundation, 2011.

213. *Elizabeth Kolbert*. The Terrible Teens // *The New Yorker*. 2015. August 31. www.newyorker.com/magazine/2015/08/31/the-terrible-teens.

214. *Laurence Steinberg*. Age of Opportunity: Lessons from the New Science of Adolescence. N. Y.: Houghton Mifflin Harcourt, 2014.

Часть II. Популярность и рынок

7. Рок-н-ролл и случайность

О роли Питера Форда в популяризации *Rock Around the Clock* говорилось много, но почти все подробности, приведенные в этой главе, получены в ходе моих бесед с Фордом по телефону. Я не могу вернуться во времени назад и проверить слова Форда о том, что он передал пластинку режиссеру Ричарду Бруксу. Я проконсультировался по этому поводу с несколькими историками музыки, включая Алекса Фрейзер-Харрисона и Джима Доусона. В своем электронном письме Доусон сообщил, что, хотя Ричард Брукс иногда говорил, что услышал песню по радио, сам он верит словам Форда.

215. *Martin Chilton*. *Rock Around the Clock: How Bill Haley’s Song Became a Hit* // *The Telegraph*. 2016. April 17. www.telegraph.co.uk/music/artists/rock-around-the-clock-how-bill-haleys-song-became-a-hit/.

216. *Jim Dawson*. *Rock Around the Clock: The Record That Started the Rock Revolution!* N. Y.: Backbeat Books, 2005.
217. *Ibid.* P. 26–30.
218. Bill Haley // *Billboard*. www.billboard.com/artist/282385/bill-haley/biography.
219. Bill Haley Biography // Rock and Roll Hall of Fame. <https://rockhall.com/inductees/bill-haley/>.
220. *Dawson*. *Rock Around the Clock*. P. 27.
221. *Ibid.* P. 34–36.
222. Bill Haley // *Billboard*.
223. Bill Haley Biography // Rock and Roll Hall of Fame.
224. *Frank Mastropolo*. The History of «Rock Around the Clock»: How a B-Side Became a Rock Classic // *Ultimate Classic Rock*. 2014. May 28. ultimateclassicrock.com/rock-around-the-clock/.
225. *Dawson*. *Rock Around the Clock*. P. 73–80.
226. *Ibid.*
227. Письмо автору по электронной почте от Джима Доусона, 12.07.2015.
228. Bill Haley // *Billboard*.
229. *Duncan Watts*. *Everything Is Obvious: Once You Know the Answer*. N. Y.: Crown Business, 2011.
230. *Matthew J. Salganik* and *Duncan Watts*. Social Influence: The Puzzling Nature of Success in Cultural Markets // *Peter Hedstrom* and *Peter Bearman*, eds. *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*. Oxford: Oxford University Press, 2011. P. 337.
231. *Myrna Oliver*. Hunter Hancock, 88; Brought R&B to L. A. Radio Stations in 1940s // *Los Angeles Times*. 2004. August 11. www.articles.latimes.com/2004/aug/11/local/me-hancock11.
232. Подробности для этого абзаца взяты из бесед с Питером Фордом и интервью с Алексом Фрейзер-Харрисоном и Джимом Доусоном, а также из переписки по электронной почте.
233. *Dawson*. *Rock Around the Clock*. P. 127–143.
234. *W. David Walls* and *Arthur De Vany*. Bose-Einstein Dynamics and Adaptive Contracting in the Motion Picture Industry // *The Economic Journal*. 1996. January. 106. № 439. P. 1493–1514.
235. *Ben Fritz* and *Erich Schwartzel*. Hollywood’s Banner Year at the Box Office Masks a Procession of Flops // *Wall Street Journal*. 2016. January 4. www.wsj.com/articles/hollywoods-banner-year-at-the-box-office-masks-a-procession-of-flops-1451818332.

236. *Albert Greco*. Book Publishing: An Introduction // *Albert N. Greco, Jim Milliot and Robert M. Wharton*, eds. The Book Publishing Industry. N. Y.: Routledge, 2014.

237. *Walls and De Vany*. Bose-Einstein Dynamics and Adaptive Contracting in the Motion Picture Industry.

238. *Daniel Rowinski*. The Mobile Downturn: An App for That' Is Not a Business Model // ARC. 2015. November 11. <https://arc.applause.com/2015/11/11/app-discovery-strategy-and-monetization/>.

239. *Anita Elberse*. Blockbusters. N. Y.: Henry Holt, 2013.

240. *Derek Thompson*. Hollywood Has a Huge Millennial Problem // The Atlantic. 2016. June 8. www.theatlantic.com/business/archive/2016/06/hollywood-has-a-huge-millennial-problem/486209/.

241. Movie Budget and Financial Performance Records // The Numbers, www.the-numbers.com/movie/budgets/.

8. Миф о вирусах

Двумя самыми важными книгами, описывающими элементы теории сетей и «виральность» распространения информации, были «Переломный момент» Малкольма Гладуэлла и «Идея-вирус? Эпидемия!» Сета Година. Я хотел бы также поблагодарить Энн Джеймисон, чьи исследования по этой теме и беседы с которой по телефону помогли мне лучше понять историю жанра фанфикшен.

242. *Ogi Ogas*. The Online World of Female Desire // Wall Street Journal, April 30, 2011, www.wsj.com/articles/SB10001424052748704463804576291181510459902.

243. *Anne Jamison*. Fic: Why Fanfiction Is Taking Over the World. Dallas: Smart Pop, 2013.

244. *Emily Eakin*. Grey Area: How «Fifty Shades» Dominated the Market // New York Review of Books. 2012. July 27. www.nybooks.com/daily/2012/07/27/seduction-and-betrayal-twilight-fifty-shades/.

245. Аманда Хейуорд, письма автору. 12.09.2014.

246. *Julie Bosman*. Discreetly Digital, Erotic Novel Sets American Women Abuzz // New York Times. 2012. March 9. www.nytimes.com/2012/03/10/business/media/an-erotic-novel-50-shades-of-grey-goes-viral-with-women.html; см. также: *Gladwell*. The Tipping Point.

247. *Andrew Rice*. Does BuzzFeed Know the Secret? // New York Magazine.

2013. April 7. nymag.com/news/features/buzzfeed-2013-4/.

248. *S. Goel, Duncan Watts and Daniel Goldstein*. The Structure of Online Diffusion Networks // Proc. 13th ACM Conf. Electronic Commerce 2012, Association for Computing Machinery, New York. P. 623–638. <https://5harad.com/papers/diffusion.pdf>.

249. *Sharad Goel, Ashton Anderson, Jake Hofman and Duncan Watts*. The Structural Virality of Online Diffusion // Management Science. 2016. January. 62. № 1. P. 180–196. <https://5harad.com/papers/twiral.pdf>.

250. *Goel et al*. The Structure of Online Diffusion Networks.

251. *Goel et al*. The Structural Virality of Online Diffusion.

252. Steven Johnson, *The Ghost Map: The Story of London's Most Terrifying Epidemic – and How It Changed Science, Cities, and the Modern World*. N. Y.: Riverhead, 2006.

253. *Kathleen Tuthill*. John Snow and the Broad Street Pump // Cricket. 2003. November. 31. № 3. Перепечатано UCLA Department of Epidemiology, www.ph.ucla.edu/epi/snow/snowcricketarticle.html.

254. *John Snow*. Medical Times and Gazette 9. September 23, 1854. P. 321–322. Перепечатано UCLA Department of Epidemiology, www.ph.ucla.edu/epi/snow/choleraanegoldensquare.html.

Примечание. Другие оценки методологии Сноу, в частности статья Дэвида Фридмана «Статистические модели и обувная кожа» (Statistical Models and Shoe Leather), придают больше значения проведенному Сноу обследованию водопроводных компаний. За несколько лет до начала эпидемии одна лондонская водопроводная компания перенесла свою станцию водозабора выше по течению Темзы, то есть дальше от места слива ливневой канализации, а другая компания оставила станцию водозабора на прежнем месте, ниже места слива ливневой канализации. Одна часть лондонцев пила чистую воду, а другая – воду, содержащую дождевые стоки. Другими словами, эпидемия холеры стала результатом чего-то вроде непреднамеренного рандомизированного клинического исследования. Несколько сотен тысяч человек случайным образом оказались потребителями воды одной компании и заболели с большей вероятностью, а другие сотни тысяч случайным образом оказались потребителями воды другой компании и остались здоровыми.

255. *Randy Alfred*. Sept. 8, 1854: Pump Shutdown Stops London Cholera Outbreak // Wired. 2009. September 8. www.wired.com/2009/09/0908londoncholera-pump/.

256. *Goel et al*. The Structural Virality of Online Diffusion.

257. *Samantha Grossman*. «Kony 2012' Documentary Becomes Most Viral

Video in History // Time. 2012. March 12. newsfeed.time.com/2012/03/12/kony-2012-documentary-becomes-most-viral-video-in-history/.

258. *J. David Goodman and Jennifer Preston*. How the Kony Video Went Viral // Lede blog. New York Times. 2012. March 9. <http://thelede.blogs.nytimes.com/2012/03/09/how-the-kony-video-went-viral/>.

259. *Matthew J. Salganik, Peter Dodds and Duncan Watts*. Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market // Science. 2016. February 10. P. 311.

260. *Thompson*. The Shazam Effect.

261. *Motoko Rich*. Recession Fuels Readers' Escapist Urges // New York Times. 2009. April 7. www.nytimes.com/2009/04/08/books/08roma.html.

9. Аудитория моей аудитории

262. Письмо автору по электронной почте от Винсента Форреста, 17.07.2015.

263. *Miller McPherson, Lynn Smith-Lovin and James M. Cook*. Birds of a Feather: Homophily in Social Networks // Annual Review of Sociology. 27. 2001 August. P. 415–444.

264. *Simon Burgess*. Friendship Networks and Young People's Aspirations // Research in Public Policy, Centre for Market and Public Organisation, www.bristol.ac.uk/media-library/sites/cmpo/migrated/documents/friendship.pdf.

265. *Christopher Ingraham*. Three Quarters of Whites Don't Have Any Non-White Friends // Washington Post. 2014. August 25. www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2014/08/25/three-quarters-of-whites-dont-have-any-non-white-friends/.

266. *Eileen Barker*. The Making of a Moonie: Choice or Brainwashing? Oxford: Blackwell, 1984.

267. *Derek Thompson*. Turning Customers into Cultists // The Atlantic. 2014. December. www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/12/turning-customers-into-cultists/382248/.

268. Ibid.

269. *David Packman*. May I Have Your Attention, Please? // The Mission. 2015. August 10. <https://medium.com/the-mission/may-i-have-your-attention-please-19ef6395b2c3#ijawp0j6o>.

270. *Mike Murphy*. These Are the Most Popular iOS Apps and Games of All Time // Quartz. 2015. September 2. qz.com/492870/these-are-the-most-popular-ios-apps-and-games-of-all-time/.

271. *Derek Thompson*. The Most Popular Social Network for Young People? Texting // The Atlantic. 2014. June 19. www.theatlantic.com/technology/archive/2014/06/facebook-texting-teens-instagram-snapchat-most-popular-social-network/373043/.

272. *Duncan Watts* and *Peter Dodds*. Influentials, Networks, and Public Opinion Formation // Journal of Consumer Research. 2007. December. 34. www.digitaltonto.com/wp-content/uploads/WattsandDoddinfluentials.pdf.

273. *Nick Summers*. The Truth About Tinder and Women Is Even Worse Than You Think // Bloomberg, July 3, 2014, www.bloomberg.com/news/articles/2014-07-02/the-truth-about-tinder-and-women-is-even-worse-than-you-think.

274. Ibid.

275. *Chris Dixon*. The Bowling Pin Strategy // CDixon blog. 2010. August 21. cdixon.org/2010/08/21/the-bowling-pin-strategy/.

276. *Steve O’Hear*. Tinder Rival Bumble Is Majority-Owned by European Dating Behemoth Badoo // Tech Crunch. 2016. March 25. <https://techcrunch.com/2016/03/25/bumble-meet-badoo/>.

Интерлюдия. Le Panache

277. *Tim Peterson*. Ten Most Popular Stories on Twitter and Facebook in 2014 // AdvertisingAge. 2014. December 23. adage.com/article/media/ten-popular-stories-twitter-facebook-2014/296361/.

278. *Diana I. Tamir* and *Jason P. Mitchell*. Disclosing Information About the Self Is Intrinsically Rewarding // PNAS 109. 2012. № 21. www.pnas.org/content/109/21/8038.full.

279. *Alixandra Barasch* and *Jonah Berger*. Broadcasting and Narrowcasting: How Audience Size Affects What People Share // Journal of Marketing Research. 2014. June. 51. № 3. 286–299.

280. *Ed Yong*. The Incredible Thing We Do During Conversations // The Atlantic. 2016. January 4. www.theatlantic.com/science/archive/2016/01/the-incredible-thing-we-do-during-conversations/422439/.

281. *Stephen C. Levinson*. Turn-Taking in Human Communication – Origins and Implications for Language Processing // Trends in Cognitive Sciences. 2016. 20. № 1. P. 6–14.

10. Чего хотят люди – I

История о Пэтче Калбертсоне и Ride взята из моего очерка «Эффект Shazam» (The Shazam Effect), опубликованного The Atlantic в 2014 г.

282. *Fred Vogelstein*. And Then Steve Said, «Let There Be an iPhone, ’ ”

New York Times Magazine, October 4, 2013, www.nytimes.com/2013/10/06/magazine/and-then-steve-said-let-there-be-an-iphone.html.

283. *Jemima Kiss*. iPhone Set to Struggle // The Guardian. 2007. June 29. www.theguardian.com/media/2007/jun/29/digitalmedia.news?cat=media&type=article; см. также Tom Smith. Anytime, Anyplace: Understanding the Connected Generation // Universal McCann, September 2007, www.slideshare.net/Tomuniversal/anytime-anyplace-um-global-research-sep-2007-presentation.

284. Revealed: The Eight-Year-Old Girl Who Saved Harry Potter // The Independent. 2015. July 2. www.independent.co.uk/arts-entertainment/books/news/revealed-the-eight-year-old-girl-who-saved-harry-potter-296456.html.

285. *Ken Auletta*. The Heiress // The New Yorker. 2012. December 10. www.newyorker.com/magazine/2012/12/10/the-heiress-2.

286. *William Goldman*. Adventures in the Screen Trade. N. Y.: Grand Central, 1983.

287. *Warren Buffett*. Berkshire Hathaway Letter. 1990. www.berkshirehathaway.com/letters/1990.html.

288. *Michael Lewis*. The Big Short: Inside the Doomsday Machine. N. Y.: Norton, 2010.

289. *Derek Thompson*. The Shazam Effect // The Atlantic. 2012. December. www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/12/the-shazam-effect/382237/.

290. *Carla Guerrero*. Producer Aditya Sood '97 on How the Box Office Hit «The Martian» Came to Be // Pomona College. 2015. October 8. www.pomona.edu/news/2015/10/08-producer-aditya-sood-'97-how-box-office-hit-“martian”-came-be.

291. *Derek Thompson*. If You Don't Watch Sports, TV Is a Huge Rip-Off (So, How Do We Fix It?) // The Atlantic. 2012. December 3. www.theatlantic.com/business/archive/2012/12/if-you-dont-watch-sports-tvis-a-huge-rip-off-so-how-do-we-fix-it/265814/.

292. *Brian Raftery*. The Best TV Show That's Ever Been // GQ. 2012. September 27. www.gq.com/story/cheers-oral-history-extended.

293. *Jennifer Keishin Armstrong*. Seinfeldia: How a Show About Nothing Changed Everything. N. Y.: Simon & Schuster, 2016.

294. Ibid.

295. Письмо автору по электронной почте от Пола Кабаны, 30.03.2016.

296. *Lacey Rose* and *Michael O'Connell*. The Uncensored, Epic, Never-Told Story Behind «Mad Men» // Hollywood Reporter. 2015. March 11.

- www.hollywoodreporter.com/features/mad-men-uncensored-epic-never-780101.
297. Ibid.
298. *Derek Thompson*. The Mad Men Effect: The Economics of TV's Golden Age // The Atlantic. 2015. April 3. www.theatlantic.com/business/archive/2015/04/the-mad-men-effect-the-economics-of-tvs-golden-age/389504/.
299. *James Hibberd*. Game of Thrones Piracy Hits Record High Despite HBO's Stand-Alone Service // Entertainment Weekly. 2015. April 22. www.ew.com/article/2015/04/21/game-thrones-piracy-record.
300. *Jeff Bezos*. Amazon Letter to Shareholders. 2016. April 5. www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312516530910/d168744dex9
301. *David Zurawik* and *Chris Kaltenbach*. Sopranos' Drives HBO Subscriber Numbers Up // Baltimore Sun. 2000. January 19. articles.baltimoresun.com/2000-01-19/features/0001190248_1_hbo-sopranos-new-subscriptions.
302. *Zachary M. Seward*. AMC Is Succeeding by Breaking the Rules of Legacy Television // Quartz. 2013. August 13. qz.com/114483/amc-is-succeeding-by-breaking-the-rules-of-legacy-television/.

11. Чего хотят люди – II

При написании этой главы мне очень помогла замечательная книга Билла Брайсона «Беспокойное лето 1927» (One Summer: America, 1927). В ней живо и с использованием фактического материала описывается литературная жизнь 1920-х гг. Я также благодарен Университету Айовы, предоставившему мне диссертацию Джорджа Гэллапа, посвященную изучению читательских привычек жителей штата.

303. Я не смог найти точных данных о среднем числе постов за день, выкладываемых в Facebook и Twitter, поэтому взял самую низкую оценку, приведенную в Business Insider; но их число может измеряться миллиардами: *Jim Edwards*. Leaked Twitter API Data Shows the Number of Tweets Is in Serious Decline // Business Insider. 2016. February 2. www.businessinsider.com/tweets-on-twitter-is-in-serious-decline-2016-2.

304. What Is Big Data? // IBM, www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html.

305. *Bill Bryson*. One Summer: America, 1927. N. Y.: Random House, 2013.

306. *Fareed Zakaria*. The Future of Freedom: Illiberal Democracy at Home and Abroad N. Y.: Norton, 2004. P. 215.

307. *Bryson*. One Summer.

308. *Matt Novak*. One Newspaper to Rule Them All // Smithsonian. 2012.

January 3. www.smithsonianmag.com/history/one-newspaper-to-rule-them-all-14383197/?no-ist.

309. *Bryson*. One Summer.

310. Список газет штата Нью-Йорк на микроплёнке в New York State Library, New York State Library website, www.nysl.nysed.gov/nysnp/title1.htm.

311. *George Horace Gallup*. An Objective Method for Determining Reader Interest in the Content of a Newspaper // University of Iowa dissertation. 1928. August. ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5318&context=etd.

312. *Ibid*.

313. *Jill Lepore*. Politics and the New Machine // *The New Yorker*. 2015. November 16. www.newyorker.com/magazine/2015/11/16/politics-and-the-new-machine.

314. *Ann M. Reed*. History: Applied Anthropology // Applied Anthropology, University of Indiana. 1998. May. www.indiana.edu/~wanthro/theory_pages/Applied.htm#history; см. также: *George M. Foster*. Applied Anthropology. Boston: Little, Brown, 1969.

315. *Graeme Wood*. Anthropology Inc. // *The Atlantic*. 2013. March. www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/03/anthropology-inc/309218/.

316. *Susan Ohmer*. Gallup Meets Madison Avenue: Media Research and the Depression // Milestones in Marketing History: Proceedings of the 10th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM), John W. Hartman Center for Sales, Advertising & Marketing History, Duke University, Durham, North Carolina, May 17–20, 2001; см. также: *Boris Doktorov*. George Gallup: Biography and Destiny. Moscow, 2011.

317. *Lepore*. Politics and the New Machine.

318. *Robert Gordon*. The Rise and Fall of American Growth: The U. S. Standard of Living since the Civil War. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2016; см. также: *James L. Baughman*. Television Comes to America, 1947–1957 // Illinois History. 1993. March. www.lib.niu.edu/1993/ihy930341.html.

319. *David R. Davies*. The Postwar Decline of American Newspapers, 1945–1965. Westport, CT: Praeger, 2006; см. также: *Richard W. Clarke*. Speech to the Silurian Society, November 1947, quoted in George Britt, ed., *Shoeleather and Printers' Ink*. N. Y.: Quadrangle, 1974. P. 326–332; см. также: *Sig Mickelson*. Two National Political Conventions Have Proved Television's News Role // *Quill*. 1956. December. P. 15–16.

320. *Gordon*. Rise and Fall of American Growth.

321. *William Deverell*. Fueled by Obsession // *Huntington Frontiers*, Spring/Summer 2009. www.huntington.org/uploaded-

Files/Files/PDFs/S09obsession.pdf.

322. *Will Fowler*. Reporters: Memoirs of a Young Newspaperman. Malibu, CA: Roundtable, 1991. P. 160–161.

323. Television Convention // Newsweek. 1952. July 14.

324. *Karla Gower*. Public Relations and the Press: The Troubled Embrace. Chicago: Northwestern University Press, 2007. P. 29.

325. *Clayton Christensen*. The Innovator's Dilemma. N. Y.: Harvard Business Review Press, 1997. Мое предложение – это импрессионистическое переформулирование тезиса Кристиансена. Оно, безусловно, отражает идеи Innovator's Dilemma, но не является попыткой резюмировать содержание его книги.

326. *Ken Goldstein*. Sixty Years of Daily Newspaper Circulation Trends // Canadian Journalism Project, 2011.

327. *James Fallows*. How to Save the News // The Atlantic. June 2010. www.theatlantic.com/magazine/archive/2010/06/how-to-save-the-news/308095/.

328. How Millennials Use and Control Social Media // Media Insight Project, American Press Institute. 2015. March 16. www.americanpressinstitute.org/publications/reports/survey-research/millennials-social-media/.

329. Адаптировано из отрывка, взятого из Jonathan Franzen. Farther Away // The New Yorker. 2011. April 18. www.newyorker.com/magazine/2011/04/18/farther-away-jonathan-franzen.

330. *James B. Stewart*. Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More // New York Times. 2016. May 5. www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html?_r=0.

331. *Derek Thompson*. Facebook and Fear // The Atlantic. 2016. May 10. www.theatlantic.com/technology/archive/2016/05/the-facebook-future/482145/.

332. *Steven Levy*. Inside the Science That Delivers Your Scary-Smart Facebook and Twitter Feeds // Wired. 2014. April 22. www.wired.com/2014/04/perfect-facebook-feed/.

333. *Steven Levy*. How 30 Random People in Knoxville May Change Your Facebook News Feed // Backchannel. 2015. January 30. <https://backchannel.com/revealed-facebooks-project-to-find-out-what-people-really-want-in-their-news-feed-799dbfb2e8b1#.srntqeyu7>.

334. *Keith Wilcox, Beth Vallen, Lauren G. Block and Gavan Fitzsimons*. Vicarious Goal Fulfillment: When the Mere Presence of a Healthy Option Leads to an Ironically Indulgent Decision // NA – Advances in Consumer Research. 2010. 37. P. 73–76.

335. *Cassie Werber*. Facebook Is Predicting the End of the Written Word // Quartz. 2016. June 14. qz.com/706461/face-book-is-predicting-the-end-of-the-written-word/.

336. *Jeffrey Gottfried* and *Elisa Shearer*. News Use Across Social Media Platforms 2016 // Pew Research Center. 2016. May 26. www.journalism.org/files/2016/05/PJ_2016.05.26_social-media-and-news_FINAL-1.pdf.

337. How Millennials Use and Control Social Media // American Press Institute.

338. *Derek Thompson*. Facebook and Fear.

Интерлюдия. Бродвей, 828

339. См., например: *Grant T. Hammond's* lecture «On the Making of History: John Boyd and American Security» // Harmon Memorial Lecture, U. S. Air Force Academy, 2012. www.usafa.edu/df/dfh/docs/Harmon54.pdf.

340. Strand History // The Strand, www.strandbooks.com/strand-history.

341. *Megan Garber*. To Its Earliest Reviewers, Gatsby Was Anything but Great // The Atlantic. 2015. April 10. www.theatlantic.com/entertainment/archive/2015/04/to-early-reviewers-the-great-gatsby-was-not-so-great/390252/.

342. *Virginia Woolf*. How It Strikes a Contemporary // The Common Reader, 1925.

12. Будущее хитов

Выражаю благодарность Бену Томпсону за его мысли о будущем медиа, этой неистощимой теме для спекуляций, Тому Тамбашу за сведения о Кэе Камене и Райану Лесли за рассказ о собственной жизни.

343. *Gordon*. Rise and Fall of American Growth.

344. Ibid.

345. Это выражение я впервые услышал от заместителя редактора веб-сайта Мэтта Томпсона.

346. *Michael Chui, James Manyika, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh, Hugo Sarrazin, Geoffrey Sands* and *Magdalena Westergren*. The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies // McKinsey Global Institute. 2012. July. www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-social-economy.

347. *Alex Ross*. The Record Effect // The New Yorker. 2005. June 6. www.newyorker.com/magazine/2005/06/06/the-record-effect.

348. Слова Джона Филипа Сузы. Arguments Before the Committee on

Patents of the House of Representatives on H.R. 19853 to Amend and Consolidate the Acts Respecting Copyright. 1906, June 6–9.

349. Росс в *The Record Effect* делает сходное заявление по поводу демократизирующего эффекта музыкальной технологии для чернокожих артистов.

350. *Thompson*. *The Shazam Effect*.

351. *Gordon E. Moore*. *Cramming More Components onto Integrated Circuits* // *Electronics*. 1965. April 19. 38. № 8. www.monolithic3d.com/uploads/6/0/5/5/6055488/gordon_moore_1965_article.pdf

352. *Nicholas Carr*. *The Glass Cage*. N. Y.: Norton, 2014. P. 41. Я встречал нескольких авторов, которые сопоставляли экспоненциальное развитие технологии и неспешную эволюцию человечества, но впервые я прочитал об этом здесь: *Carr*. Where computers sprint forward at the pace of Moore's law, our own innate abilities creep ahead with the tortoise-like tread of Darwin's law.

353. *J. Fred MacDonald*. *Don't Touch That Dial*. N. Y.: Wadsworth, 1979.

354. *Ben Thompson*. *The Jobs TV Does* // *Stratechery*. 2013. June 3. <https://stratechery.com/2013/the-jobs-tv-does/>. Я благодарен Томпсону не только за этот отрывок, но и за данные мне по телефону разъяснения о будущем телевидения и медиа в целом.

355. *Worldwide Grosses 2015 and 2016*, *Box Office Mojo*, www.boxofficemojo.com/yearly/chart/?view2=worldwide&yr=2016&sort=ospercent&order=DESC&p=.htm, www.boxofficemojo.com/yearly/chart/?view2=worldwide&yr=2015&sort=ospercent&order=DESC&p=.htm.

Чтобы больше узнать о ранних годах Диснея, я прочитал несколько его биографий, включая: *Bob Thomas*. *Walt Disney: An American Original*. N. Y.: Disney Editions, 1976; *Neal Gabler*. *Walt Disney: The Triumph of the American Imagination*. N. Y.: Vintage, 2006; *Tom Tumbusch*. *Walt Disney: The American Dreamer*. Dayton: Tomart, 2008.

356. *Katia Hetter*. *World's 25 Most Popular Amusement Parks* // *CNN*. 2016. May 27. www.cnn.com/2016/05/26/travel/world-smost-popular-amusement-parks-2015/.

357. Письмо автору по электронной почте от Дидье Геза, 23.10.2015.

358. *Ibid*.

359. *Daniel Raff* and *Peter Temin*. *Sears, Roebuck in the Twentieth Century: Competition, Complementarities, and the Problem of Wasting Assets* // *Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. G. Raff and Peter Temin*, eds. *Learning by Doing in Markets, Firms, and Countries*. Chicago: University of Chicago Press, 1999. P.

227.

360. Несколько источников, включая: *Alan Bryman*. *The Disneyization of Society*. London and Thousand Oaks, CA: SAGE, 2004; *Tumbusch*. *Walt Disney*.

361. См., например: *Robert A. Margo*. *Employment and Unemployment in the 1930s* // *Journal of Economic Perspectives*. 1993. Spring. 7. № 2. P. 41–59. <https://fraser.stlouisfed.org/docs/meltzer/maremp93.pdf>.

362. Широко цитируется, см., например: *Dade Hayes*, *Anytime Playdate*. N. Y.: Simon & Schuster, 2008.

363. *Ruud Janssens*. *Of Mice and Men: American Imperialism and American Studies*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2004.

364. *Richard J. Evans*. *The Third Reich in Power*. N. Y.: Penguin, 2005. P. 130.

365. *Ibid.* P. 131.

366. *Prosperity Out of Fantasy* // *New York Times*. 1938. May 2.

367. *Tom Tumbusch*. *Tomart's Merchandise History of Disneyana: Disney Merchandise of the 1930s*. Dayton: Tomart, 2009.

368. *Ibid.*

369. История проникновения Уолта на телевидение заимствована из двух источников: *Tumbusch*. *Walt Disney*, and *Christopher Anderson*. *Hollywood in the Home: TV and the End of the Studio System* // *James Naremore and Patrick Brantlinger*, eds., *Modernity and Mass Culture*. Bloomington: Indiana University Press, 1991.

370. *Anderson*. *Hollywood in the Home*.

371. *Ben Fritz*. *Shanghai Disneyland Offers Springboard for Disney's China Ambitions* // *Wall Street Journal*. 2016. June 12. www.wsj.com/articles/new-shanghai-resort-creates-high-stakes-for-disney-ceo-1465752586.

372. *Ibid.*

Примечания

1

Здесь и далее «Колыбельная» на музыку И. Брамса, слова Г. Шерера, цитируется в переводе Э. Александровой.

2

Пер. Н. Ставровской.

3

Пер. Б. Дубина.

4

Хук (от *англ.* hook) – легко запоминающаяся музыкальная фраза, лежащая в основе популярной мелодии. – *Прим. перев.*

5

Нижненем.: Guten Abend, gut' Nacht, / Mit Rosen bedacht, / Mit Näglein besteckt, / Schlupf unter die Deck. / Morgen früh, wenn Gott will, / Wirst du wieder geweckt. – *Прим. ред.*

6

4 млрд кв. футов = 371,5 кв. км, 80 кв. дюймов = 0,05 кв. м.

7

В окончательный список картин, переданных Французскому государству, Ренуар включил два полотна Кайботта. Но они остались

практически не замеченными большинством историков искусства, возможно, потому что были включены в последний момент. В монументальной «Истории импрессионизма» Джона Ревалда, опубликованной в 1946 г., рассказывается о посмертном даре Кайботта, но в качестве ведущих мастеров импрессионизма называется все та же семерка и практически ничего не говорится о художественном таланте самого Кайботта. – *Здесь и далее, если не указано иное, примеч. автора.*

8

В формуле поэзии *aa* означает аллитерацию и ассонанс, *r* – рифмирование, *m* – музыкальность, *ae* – избыток аллитераций и *se* – избыток согласных звуков. Перед тем как использовать ее в качестве модели для написания вашего сонета, примите к сведению, что это уравнение ставит Доктора Сьюза выше Уолта Уитмена, а «Братца Якоба» – выше большинства стихов Эдварда Эстлина Каммингса.

9

Вы можете отправить своей возлюбленной валентинку, подписанную так: «Твое лицо является идеально средним во всех отношениях». Но когда она соберется уйти от вас навсегда, пожалуйста, не говорите ей, что это моя книга подкинула вам такую идею.

10

Жизнь Пила не имеет никакого отношения к этой книге, но, безусловно, заслуживает собственной музейной экспозиции и даже большего. Выросший в бедной семье в штате Мэриленд, на протяжении своей карьеры он многое сделал первым. Он открыл первый современный музей в Америке, первым написал портрет Джорджа Вашингтона в 1772 г., организовал в 1801 г. первую в США научную экспедицию по поиску древних окаменелостей в штате Нью-Йорк, первым в мире выставил в музее скелет мастодонта и получил в Америке патент на первую версию копировальной машины, которая в то время называлась полиграфом (не путайте с современным детектором лжи). Он также назвал большинство своих детей именами знаменитых художников и ученых – факт, имеющий отношение к материалу главы 6.

11

Название ввел в обиход американский журналист М. Розенфельд, который сравнил многоголосый уличный шум с бряцаньем сковородок и кастрюль огромной музыкальной кухни. – *Прим. ред.*

12

На рост популярности Дональда Трампа повлияли несколько факторов: озабоченность вопросами экономики и культуры белых представителей среднего класса Америки (особенно мужчин); скрытый расизм многих избирателей; широко распространившееся разочарование политикой Вашингтона; удивительная способность Трампа монополизировать фрагментированные медиа, которые непропорционально широко освещали его кампанию, потому что она была богата новостями, нередко шокировала и помогала поднимать рейтинги. По моему личному мнению, такое активное присутствие Трампа в массмедиа было палкой о двух концах: оно максимизировало оказываемую ему поддержку (которая была на удивление мощной) и раздувало неблагоприятные для него цифры, наивысшие среди всех кандидатов в истории выборов. Трудно представить Трампа как простой пример эффекта знакомства с объектом отчасти потому, что многие американцы испытывали воздействие как самого кандидата, так и многочисленных заявлений об опасности поддержки его кандидатуры.

13

Возможно, вы прочитали эту фразу и воскликнули: «Подождите, я люблю головоломки!» Я тоже их люблю и обещаю, что в этой книге их будет много.

14

В тональности до мажор эта прогрессия записывается как C – G–Am – F.

15

Пожалуйста, не путайте эти принципы построения заголовков, успешных с количественной точки зрения, с журналистикой, добивающейся качественного успеха. Наилучшая журналистика может быть достаточно безразличной к широкому признанию, потому что ее главная задача – поиск истины. Охота за количественно успешным контентом увела многих авторов и многие медийные компании в сторону от этой цели.

16

Дэвид Фостер Уоллес однажды сказал, что реалистичные романы могут служить двум целям: «Делать незнакомое знакомым и делать знакомое незнакомым».

17

Агломерация имеет общий корень со словом «конгломерат», которое происходит от латинского *glomus*, означающего «шарообразная масса». Поэтому вы можете рассматривать образование агломерации как что-то вроде сматывания шерсти в клубок. По мере того как нить делает оборот за оборотом вокруг центра клубка, сам клубок становится больше и плотнее. В этом заключается эффект образования кластера: близость взаимного расположения порождает силу.

18

Подсказки: American Pie – Дон Маклин; Smell Like Teen Spirit – Nirvana; She Loves You – The Beatles; Call Me Maybe – Карли Рэй Джепсен.

19

Вы можете сказать, что музыкальная индустрия XXI в. преуспела в планировании устаревания. Подобно тому как Альфред Слоан показал, что можно заставить людей мечтать о новых и новых машинах GM, непрерывно меняя их цвет и стиль, музыкальная индустрия манипулировала удалением из чартов самых популярных хитов, чтобы поощрять людей покупать новые записи.

20

Это весьма забавно, так как в 1950-х гг. законодатели моды в поп-музыке считали рок-н-ролл «музыкой джунглей»; к 1980 г. влиятельные белые мужчины стали защитниками жанра, который предыдущее поколение влиятельных белых мужчин считало источником угрозы.

21

То же самое произошло в индустрии новостей в США с общественным движением #BlackLivesMatter. Facebook и Twitter знакомили огромную аудиторию читателей со статьями о расизме и о насилии против чернокожих в США. Но приведенные в статьях факты не вызвали больших изменений в обществе; многие годы чернокожие сталкивались с притеснениями и страдали от жестокости полиции. Затем интерес ньюсмейкеров в освещении этих историй изменился. Социальные сети сделали очевидным, что эти инциденты реальны и что миллионы людей хотят знать о них больше. Освещение ранее недостаточно освещавшихся событий – это в целом неплохо. Но удручает то, что новостные медиа, в которых по-прежнему работает непропорционально много белых, десятилетиями игнорировали такие истории, подобно тому как фирмы звукозаписи (в которых также доминируют белые) не обращали внимания на рост популярности хип-хопа.

22

Согласно Гурону, есть два способа не допустить привыкания. Первый требует разнообразия или нарушения привычки. Второй требует времени. Допустим, вы прослушали I Will Survive двадцать раз подряд. На следующий день вы скорее предпочтете слушать, как железо скребет по стеклу, чем Глорию Гейнор. Но через несколько недель эта песня зазвучит по радио, и вы поймете, что хотите слушать ее снова. Гурон называет это «спонтанным восстановлением»: вы думаете, что вам уже хватит Глории, но через какое-то время вы хотите вновь услышать I Will Survive.

23

По мнению Гурона, само по себе то, что многие американские

популярные песни имеют одинаковую структуру «куплет-припев», не означает, что такая структура идеальна для песни с биологической точки зрения. Это просто самый знакомый способ уравновесить повторение и разнообразие для современной западной аудитории. Есть много культовых песен, в которых нет припева, в частности Thunder Road Брюса Спрингстина и Bohemian Rhapsody группы Queen. Но эти песни включают в себя несколько мелодий, которые повторяются с вариациями.

24

Обама счел фразу «слишком банальной», когда его советник Дэвид Аксельрод предложил ее для первого выступления в сенате – как рассказывал сам Аксельрод в интервью New York Times. Они оба прислушались к мнению Мишель, которая не считала ее банальной.

25

Я сильно сомневаюсь, что они намеренно выбрали это название, имеющее отношение к древнегреческим ораторским приемам, но утверждение «антиметабола – это АВВА» является довольно распространенным.

26

Выражение «Как только вы выучите ее однажды, вы будете слышать ее везде» – это пример использования еще одной риторической фигуры, хиазма, менее строгой версии антиметаболы. Он также предполагает симметрию, но не требует инвертирования точно тех же слов. Инаугурационная речь Кеннеди начинается с очевидного хиазма: «Сегодня мы стали свидетелями не победы партии, а торжества свободы, символизирующего конец, равно как и начало, знаменательных новшеств и перемен». Если вы удалите из самой знаменитой речи Кеннеди хиазм и антиметаболу, вы останетесь с перечнем союзов.

27

Пер. М. Островцева.

28

Менделсунд П. Что мы видим, когда читаем. Феноменологическое исследование с иллюстрациями. М.: Corpus, 2016.

29

Некоторые люди ничего не представляют себе, читая или слушая слова, потому что они вообще не могут вызывать в воображении мысленные картины. Это называется афантазией, неспособностью представлять себе визуальные образы [125], но сам я не могу себе представить наличие такой неспособности у меня.

30

Пер. А. Кронеберга.

31

Так сериалы, возникшие на радио, перебрались в местные кинотеатры, обосновались на малом экране и затем снова оказались на радио в виде подкастов, включая и тот, который сам получил название «Сериал» (Serial). Культура не может не ссылаться на самое себя или не заниматься самоповторением.

32

Появление сериалов имело несколько этимологических эффектов. В конце сериала 1912 г. «Приключения Кэтлин» героиня попадает в западню для льва, и на экране появляется такой текст: «Выберется ли она из западни? Смотри новую увлекательную серию на следующей неделе!» Возможно, это был первый анонс в истории кино, и он вдохновил подражателей, жаждущих завлекать зрителей в кинотеатр каждый уик-энд. Затем эти анонсы получили название трейлеров, то есть «прицепов». Однако сегодня трейлеры показывают до начала фильма, и этот термин утратил свой буквальный смысл.

33

Камински П. Тайная история «Звездных войн». М.: Dream Management, 2015.

34

Флинн Эррол – голливудский актер, прославившийся в 1930-х гг. в амплуа отважных героев и благородных разбойников. – *Прим. ред.*

35

Кэмпбелл Дж. Тысячеликий герой. СПб.: Питер, 2016.

36

Основная критика мономифа Кэмпбелла сводится к тому, что он имеет слишком общий характер; этот мономиф подобен утверждению о том, что ключом к каждой великой истории любви является взаимное притяжение главных героев. Я считаю такое отношение к теории Кэмпбелла чрезмерно скептическим, так как его книга ставит следующий важный вопрос (хотя и не дает на него ответов): почему мы рассказываем истории, которые мы рассказываем, именно таким, а не иным способом? Но я не специалист по мифологии, и необходимо признать, что теория универсального мифа не имеет всеобщего признания.

37

Имеет смысл поинтересоваться, действительно ли влияние Кэмпбелла стало сбывающимся пророчеством, так как аудитории были приучены ожидать историй о путешествии героя от рассказчиков, которые убеждали себя в том, что существует одна история о метапутешествии героя.

38

Воглер К. Путешествие писателя. Мифологические структуры в литературе и кино. М.: Альпина нон-фикшн, 2017.

39

Снайдер Б. Спасите котика! И другие секреты сценарного мастерства. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

40

Еще одна похожая история: газетный и телевизионный магнат Руперт Мердок однажды заинтересовался приобретением кабельной новостной сети CNN. Когда ее владелец Тед Тернер ответил Мердоку отказом, тот создал свой собственный новостной канал Fox News, который вскоре превзошел CNN по популярности в США.

41

От *англ.* spoiler – преждевременно раскрытая важная информация, портящая удовольствие от просмотра фильма или прочтения книги и разрушающая интригу. – *Прим. пер.*

42

Вольтер с очаровательной язвительностью продолжал: «И совершенно ничего не слышно о вампирах в Лондоне и даже в Париже. Я признаю, что в этих двух городах достаточно биржевых игроков, трактирщиков, дельцов, которые пьют кровь у народа среди белого дня; но они совсем не мертвы, без всяких следов разложения. И эти истинные кровопийцы обитают не на кладбищах, а в чрезвычайно приятных дворцах» (*пер. В. Деружинского*).

43

Кое-кто из моих лучших друзей приветствовал бы такую статичность вкусов, благодаря которой один тип одежды мог бы оставаться модным на протяжении тысячелетий. Интересно, что при этом сами они работают в высокотехнологичной отрасли, продукция которой изменяет многие аспекты нашей повседневной жизни.

44

Пер. Л. Е. Кубеля.

45

Есть второй, более слабый аргумент в защиту теории «вкуса к популярности». По мере того как популярность тех или иных имен растет и падает, соотношение между популярными и непопулярными именами остается более-менее прежним, хотя сами имена меняются. Это говорит о том, что год за годом в стране сохраняется примерно одинаковое распределение родителей-хипстеров, родителей-традиционалистов и родителей, занимающих промежуточное положение между ними. Другими словами, вкус Америки к специфическим именам постоянно изменяется, но вкус к популярности у нации в целом эволюционирует гораздо медленнее.

46

Одно из отличий может заключаться в способе, которым опыт формирует идентичность: для меня важно выделяться в политических дискуссиях, и поэтому я склонен противиться идеям, которые делают меня чересчур обычным; я не забочусь о том, чтобы выделиться за счет одежды, поэтому в таких вопросах всецело полагаюсь на журнал GQ.

47

Выросла ли популярность имени Саманта благодаря популярности куклы Саманты Паркинсон из серии American Girl в конце 1980-х? Возможно, да. Но оно попало в топ-25 еще до появления куклы. (Это имя было в первой десятке к моменту выхода сериала «Секс в большом городе», в котором не слишком любящую детей главную героиню также звали Саманта.) Возможно, куклы серии American Girl способствовали популяризации некоторых имен для девочек. Но выводы Линн и Либерсона позволяют предположить, что и руководители проекта American Girl, и тысячи родителей, возможно, одновременно пришли к одному и тому же мнению: имя Саманта является достаточно популярным, но не чересчур распространенным.

48

Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2016.

49

Это близко, но не эквивалентно понятию «чтения с ненавистью», то есть чтения чего-то, что вы готовы возненавидеть, поэтому вас будоражит это чувство и возможность поделиться им с другими. Чтение с ненавистью создает нечто вроде эмоционального подтверждения предвзятости. Вы читаете раздражающую вас книгу, с автором которой вы не согласны, чтобы убедиться в правильности своего мнения.

50

Ходит слух, любопытный, но непроверенный, что значительная часть «искусственного» смеха для комедий 1960-х гг. была записана Дугласом во время первого американского турне французского мима Марсея Марсо в 1955 г. Смех на представлениях мима был особенно ценен для Дугласа, так как в нем не были слышны голоса актеров.

51

В нескольких популярных комедиях, включая «Теорию Большого взрыва», «Две девицы на мели» и «Мамочка», по-прежнему звучит закадровый смех. Действительно, телеаудитория стареет, и закадровый смех дает ей ощущение чего-то привычного и комфортного. Но на молодежных каналах практически ни в одной комедии большинства вещательных и кабельных сетей, кабельных каналов премиум-класса, таких как HBO и Showtime, или потоковых сервисов, таких как Netflix и Hulu, закадровый смех не звучит.

52

Либо лучший, либо худший из когда-либо придуманных терминов для обозначения смеха.

53

Интересно, что подобный страх вызывают у людей Google и мобильные приложения.

54

Я вспоминаю этот забавный факт всякий раз, когда вижу тысячи людей, оставляющих свои лайки к посту в Facebook, называемому злом социальные сети наподобие Facebook. Меня поражает, какой демонической силой обладает эта сеть, если она привлекает и удерживает людей, считающих ее порождением дьявола.

55

Keep away from the fellow who owns an automobile. / He'll take you far in his motor car; / Too darn far from your Pa and Ma. / If his forty horsepower goes sixty miles an hour say / Goodbye forever, goodbye forever (*англ.*).

56

С одной стороны, отвлеченные рассуждения Вертхема по поводу влияния искусства на молодежь превосходны. Но с другой стороны, его конкретные рекомендации были абсурдны; например, он заявлял, что Супермен – фашист, а Чудо-женщина склоняет женщин к лесбиянству.

57

Сравните пятнадцатисекундное гитарное соло между 44-й и 59-й секундами в Rock the Joint с пятнадцатисекундным гитарным соло между 44-й и 59-й секундами в Rock Around the Clock. По сути, это нота в ноту тот же самый пассаж.

58

Мы с Уотсом разговаривали много раз во время моей работы над этой книгой, и я старался выбирать истории, иллюстрирующие наиболее

универсальные и проверенные принципы – такие, как эффект воздействия на аудиторию, – вместо того чтобы, напротив, выбирать интересные истории, а затем подыскивать подходящие теории.

59

Глейк Дж. Хаос. Создание новой науки. СПб.: Амфора, 2001.

60

По-французски это буквосочетание читается как «эль-аш-о-о-ку», что примерно соответствует звучанию фразы «Elle a chaud au cul» («У нее горячо в заднице»).

61

В фильме 2004 г. «Дрянные девчонки» туповатая Карен Смит, роль которой исполнила Аманда Сейфрид, претендовала на работу в ESPN, потому что «ее грудь могла предсказывать дождь». Когда ее попросили предоставить доказательства такой способности, она заявила: «Да, если идет дождь, она (грудь) может сказать». Возможно, ученые вроде Уоттса считают, что многие авторы, называющие себя провидцами, обладают похожими сомнительными талантами: они способны предсказать дождь только после того, как их рубашка станет мокрой.

62

То, что описывает здесь Уоттс, можно отнести к разным категориям, обсуждаемым в книге Даниеля Канемана «Думай медленно... решай быстро», в частности, ошибку ретроспективного взгляда «Я знал это всегда» или «Если это случилось, то это было самым вероятным результатом».

63

После этого – значит по причине этого (*лат.*).

64

В рекламном объявлении в номере Weekly Variety от 21 сентября 1955 г. Десса благодарила диджеев за то, что они помогли Rock Around the Clock «быть проданной в количестве более двух миллионов копий». Однако внизу страницы фирма умоляла диджеев продвигать другую ее новинку, Razzle Dazzle, которую, как она жаловалась, «задавила Rock Around the Clock». Как мы видели в главе 3, музыкальные хиты XXI в. стремительно поднимались и опускались в чартах, потому что фирмы звукозаписи были заинтересованы в таких изменениях и поощряли диджеев чаще ставить новую музыку. В сентябре 1955 г., через несколько месяцев после выхода на экраны «Школьных джунглей», Десса недовольно признавалась – не где-нибудь, а на полностраничной рекламе Билла Хейли, – что его хит «подавляет» ее другие пластинки.

65

Ісу – Ледяная (*англ.*).

66

Слово «фанфикшен» происходит от *англ.* fan fiction, что можно перевести как «фанатская проза». Слово fiction означает художественную литературу вообще, но буквально переводится как «вымысел». – *Прим. ред.*

67

На представление о том, что мунитам, то есть последователям корейского религиозного лидера Мун Сон Мёна, промывали мозги, может влиять также и расовый фактор. Выражение «промывание мозгов» – это неологизм эпохи холодной войны, представляющий собой перевод китайского термина. Он появился в английском языке во время корейской войны из-за страхов по поводу того, что американские военнопленные вернутся домой зомбированными, как в фильме «Маньчжурский кандидат».

68

Не каждое мобильное приложение так выигрывает благодаря сетевым эффектам, которые проявляются, когда популярность продукта делает его намного более полезным. Например, быть единственным пользователем Facebook не слишком весело. Но новостное или музыкальное приложение может оказаться исключительно полезным для миллионов людей, пользующихся им в одиночку.

69

Хотя я не думаю, что это имеет прямое отношение к теории сетей или к закону притяжения, применительно к истории Tinder будет весьма уместно заметить, что сама Вольф подала на компанию в суд за сексуальные домогательства, выиграла дело и потратила часть полученных по иску денег на создание конкурирующего приложения Bumble.

70

Я и сам почувствовал, что происходит превращение: так как я много общаюсь с большими группами людей в социальных сетях наподобие Twitter, то и в мои тексты, адресованные конкретным людям, начинает проникать стиль такого общения.

71

...на данный момент. Я полагаю, что в ближайшем будущем такие вещательные сети, как CBS, станут продавать больше продуктов напрямую потребителям, подобно Netflix, а компании, работающие по подписке, такие как Netflix, станут экспериментировать с рекламой, как CBS. Слияние моделей бизнеса уже происходит. В последние несколько лет вещательные сети, такие как CBS, заработали миллиарды на платежах за ретрансляцию, что похоже на платежи кабельных каналов вещательным сетям.

72

Хотя сети называются «кабельными» каналами, к ним имеют доступ также компании спутникового телевидения, такие как Direct TV и телекоммуникационные компании, такие как Verizon, а не только компании кабельного телевидения наподобие Time Warner Cable. Но я и дальше буду использовать выражение «кабельные каналы».

73

Берег (англ.).

74

Хармсворт – это поистине диккенсовское имя для человека, который стал неприлично богат, несмотря на обвинения в подрыве моральных основ журналистики. (В фамилии Harmsworth звучат одновременно слова *harm* – вред, и *worth* – богатство. – *Ред.*)

75

Так как теперь имя Гэллапа ассоциируется с опросами и исследованиями рынка, кажется немного странным, что тезис, сделавший его знаменитым, высветил проблемы доверия к рефлексивным реакциям людей на вопросы об их поведении.

76

Метод Гэллапа лучше всего описать как этнографический, однако эта область часто называется «прикладной антропологией». В чем различие? Антропология изучает людей и их окружение, а этнография занимается изучением людей в их среде обитания с помощью непосредственного наблюдения за ними. Антропология – это широкая научная дисциплина, а этнография – это скорее специальный метод исследования.

77

Вероятно, не менее интересны те области, в которых исследователи не обнаружили свидетельств социально приемлемого смещения – например, в

религии. Вера в бога, возможно, является одним из человеческих свойств, которое сильнее желания нравиться другим.

78

Я не могу не отметить, что ценности, приписываемые телевидению в середине 1950-х гг., – неформальность и эмоциональность – это именно те слова, которые используют интернет-издатели, говоря об уникальности цифрового контента. Одно из возможных объяснений заключается здесь в том, что каждое новое средство распространения информации в пору своего дебюта воспринимается более душевным и эмоциональным. Другое объяснение состоит в том, что инновации в новостных и развлекательных медиа демонстрируют склонность ко все большей неформальности и эмоциональности.

79

Это не последний случай, когда новостное издание использовало подобную конструкцию, рассказывая о новомодной технологии выборов. The Huffington Post объявила в 2015 г. о «Snapchat-выборах». BuzzFeed сообщал в 2014 г. о «Facebook-выборах». The Hull назвала выборы 2012 г. «Twitter-выборами», а New York Times предсказывала «YouTube-выборы».

80

В этом правиле есть исключения, но они касаются главным образом стран, разбогатевших после 1950-х гг. Страной, где был отмечен наибольший рост числа газет на душу населения во второй половине XX в., стала Южная Корея, и ни одна страна, входящая в ОЭСР, не увеличила общее число ежедневных газет больше, чем Мексика.

81

Дверь открывается в обе стороны. Читатели новостей выступают в роли редакторов, читателей и распространителей, но то же можно сказать и о ньюсмейкерах. Когда газеты (а также телевидение, радио и т. д.) контролировали распространение новостей, то знаменитости, директора компаний и политики должны были общаться с репортерами, чтобы

донести свои слова до широкой публики. Теперь те же знаменитости, директора компаний и политики могут сами изложить свое мнение в удобное для себя время с помощью Facebook, Twitter, Instagram, Medium и т. д. Таким образом, интернет уравнил процессы чтения и создания новостей, предоставив участникам этих процессов собственные инструменты для распространения информации.

82

Способность компании одновременно проводить тысячи экспериментов над своими пользователями вызвала полемику, как в том случае, когда Facebook признал, что он манипулировал новостными лентами более чем 689 000 пользователей, показывая им больше позитивных или негативных новостей. Результаты исследования оказались интересными: люди, которые видели больше позитивных постов, сами создавали более оптимистичный контент, а у людей, которые видели больше мрачных историй, в постах преобладал негативный тон. Сетевые обозреватели заявили, что если настроения бывают заразительными, то Facebook не должен так бесцеремонно относиться к возможному заражению своих читателей депрессией.

83

Японское слово «цундоку», имеющее отношение к этому феномену, означает складывание в стопку непрочитанных книг. В культуре, где наблюдается избыток медиа, каждый практикует мультимедийное цундоку в той или иной форме – покупая книги, которые он не читает, подписываясь на журналы, которые он не раскрывает, и стоя в очереди за билетами на шоу, которое не досмотрит до конца.

84

18 миль \approx 30 км.

85

Многое из стратегии работы Диснея на телевидении нашло свое отражение в современных медиа. За десятилетия до того, как Netflix

проложил свой путь в индустрию развлечений, создав бизнес вокруг библиотек других студий и сетей, Дисней использовал телесериал «Диснейленд», чтобы заработать на запасах своих старых мультфильмов, вновь обратившись к «Микки-Маусу». Его инстинктивное умение показывать людям скрытое волшебство абсолютно современно. Кто-то считает, что Уолт был бы на «ты» с такими технологиями, как Facebook или Snapshot, которые позволяют звездам устанавливать непосредственные отношения со своими аудиториями.