

ХИТ МЕЙКЕРЫ



Наука
популярности
в эпоху
развлечений

ДЕРЕК ТОМПСОН

Дерек Томпсон

**Хитмейкеры. Наука популярности
в эпоху развлечений**

«Азбука-Аттикус»

2017

УДК 316.77+659.4
ББК 88.53

Томпсон Д.

Хитмейкеры. Наука популярности в эпоху развлечений /
Д. Томпсон — «Азбука-Аттикус», 2017

ISBN 978-5-389-14636-5

Почему одни идеи становятся популярными, а другие остаются никому не известными? От зарождения импрессионизма и до будущего Facebook, от скромных дизайнеров, торгующих на Etsy, и до происхождения «Звездных войн» – обращаясь ко всем этим и другим темам, старший редактор The Atlantic Дерек Томпсон подробно исследует скрытые механизмы развития культуры и раскрывает секреты создания мегауспешных проектов. «Эта книга – о хитах, тех немногочисленных продуктах и идеях, которые добиваются исключительной известности и коммерческого успеха в популярной культуре и медиа. Главный ее тезис 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». (Дерек Томпсон)

УДК 316.77+659.4

ББК 88.53

ISBN 978-5-389-14636-5

© Томпсон Д., 2017
© Азбука-Аттикус, 2017

Содержание

Введение. Песня, которая покорила мир	8
Часть I. Разум и популярность	18
1. Власть воздействия на аудиторию	18
2. Правило МАУА	34
3. Музыка звука	50
Конец ознакомительного фрагмента.	58

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 Элленберг, 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. Рекомендуются всем, кто работает в индустрии поп-культуры.

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

Посвящается моим родителям:

Спи, усни без забот

С небесных высот

Слетят к тебе сны

Среди весны¹

¹ Здесь и далее «Колыбельная» на музыку И. Брамса, слова Г. Шерера, цитируется в переводе Э. Александровой.

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 арки².

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 Бродяги³.

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 хрипловатым 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

² Пер. Н. Ставровской.

³ Пер. Б. Дубина.

давшей 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 Бет-

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.*

ховена [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 неизвестном 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.

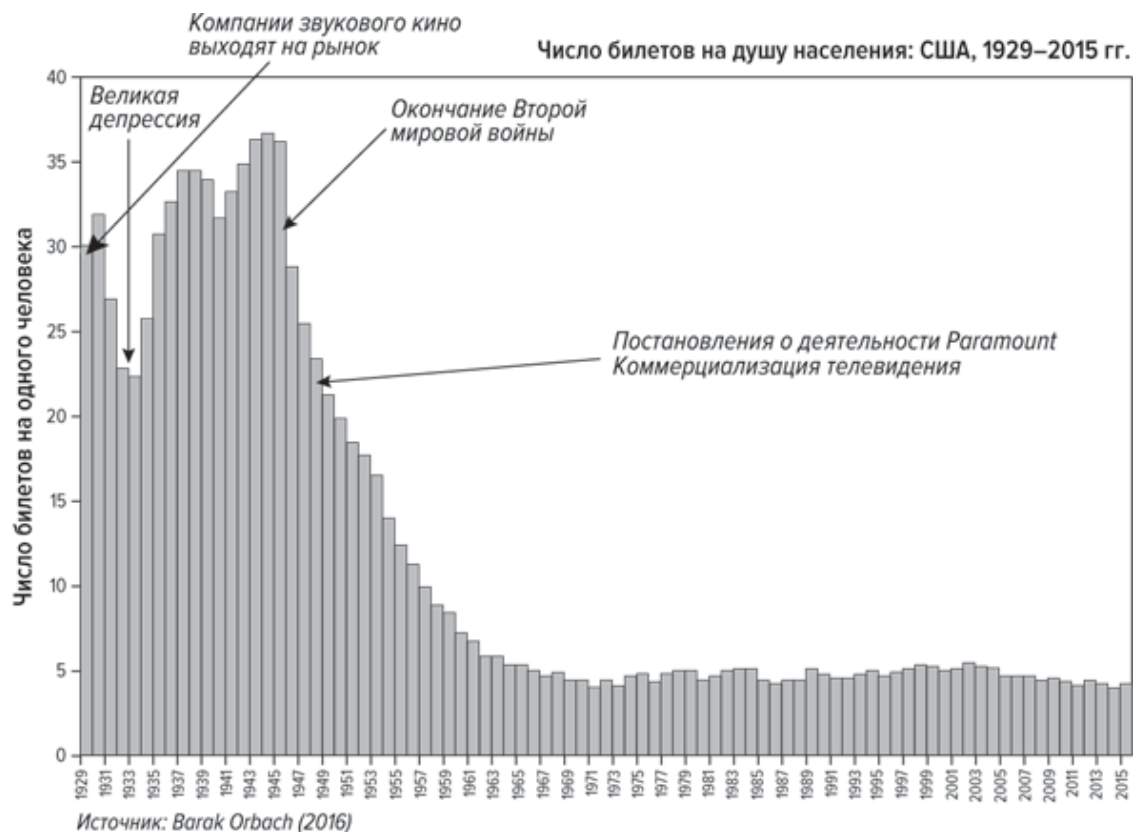
Во времена Брамса, чтобы люди услышали вашу симфонию, вам нужно было найти музыкантов и концертный зал. Коммерческая музыка была редкостью, и музыкальным бизнесом заправляли люди, контролировавшие концертные залы и прессу.

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».

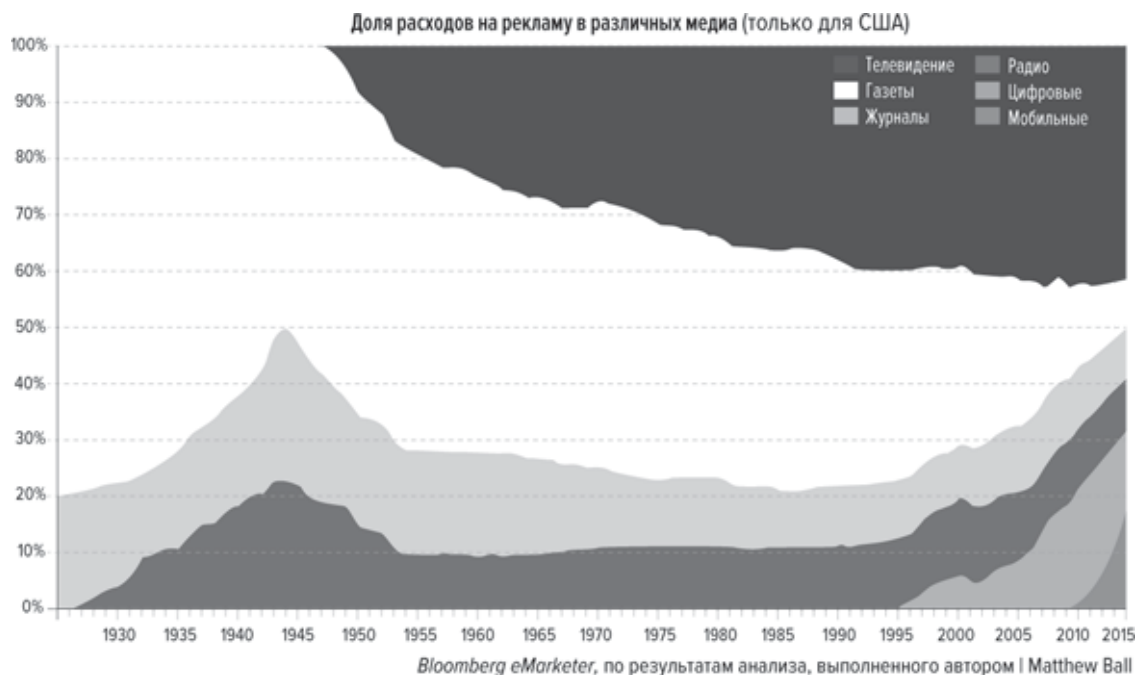
Бесчисленные фотовспышки на премьере, возможно, ослепили некоторых боссов киноиндустрии и не позволили им заметить тот факт, что моногамные отношения американцев с киноэкраном подходят к концу. Соблазн телевидения становился непреодолимым. К 1965 г. более 90 % американских семей имели телевизоры и проводили 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.

⁶ 4 млрд кв. футов = 371,5 кв. км, 80 кв. дюймов = 0,05 кв. м.



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 смиренную 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, социаль-

ной 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. Собрал 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 зада-

ется 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 цветовых 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 выставиться 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 знаатоками, 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 непродаемыми», – 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:

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.*

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

⁸ В формуле поэзии *aa* означает аллитерацию и ассонанс, *r* – рифмование, *m* – музыкальность, *ae* – избыток аллитераций и *ce* – 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.

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 проволоочной конструкции, закрепленной на ее носу и ушах для фиксации оптических линз, но это не снижает популярности мифа о сексуальности библиотекаря, носящего 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,

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.

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 просят 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

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.

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 Дженсен 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 дока-

¹¹ Название ввел в обиход американский журналист М. Розенфельд, который сравнил многоголосый уличный шум с бряцаньем сковородок и кастрюль огромной музыкальной кухни. – *Прим. ред.*

затянуть 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, приходятся 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, приходятся 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 праймериз¹². 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,

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.

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 чувствовать 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.

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.

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 плаванья 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 Насти, 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 ком-

форта, 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 сопротивлялись 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 MAYA».

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, двадцатидвухлетний 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 устали 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 двукратную 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. Белоголубая 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 иде-

альной 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 неэф-

фективности 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 – IV¹⁴. 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 привносили 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.

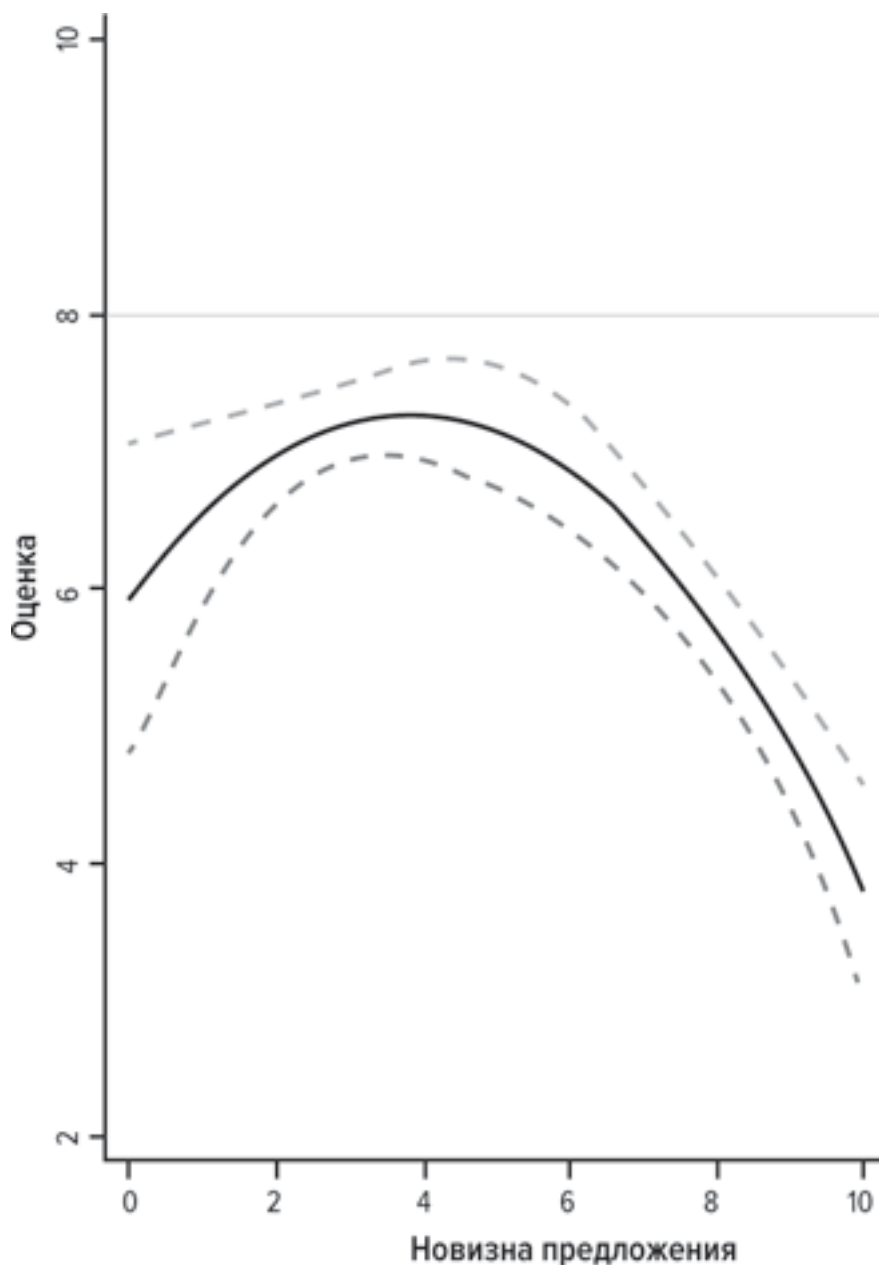
Ученые и философы крайне склонны предпочитать идеи, которые уже пользуются широкой известностью. История науки – это долгая история о том, как хорошие идеи отвергались раз за разом до тех пор, пока с ними незнакомилось достаточное число ученых, после чего эти концепции становились научными законами. 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 Националь-

¹⁴ В тональности до мажор эта прогрессия записывается как C – G–Am – F.

ные 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 окупала, 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 выражать свое неудовольствие 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 MAYA 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».

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.

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 состояния, 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.

¹⁶ Дэвид Фостер Уоллес однажды сказал, что реалистичные романы могут служить двум целям: «Делать незнакомое знакомым и делать знакомое незнакомым».

- Отлично. Но почему вы делали это вдвоем?
- 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 бой-бенде. 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 привлечь 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 магнетирующий 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 магнетирующий 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 предприпев. Мелодии должны быстро цеплять и затем повторяться. Вот что делает их привязчивыми».

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.

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 зазвучать 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, застревает 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,

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.

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».

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 познакомили 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.

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 мышь, казалось бы, усвоит эту закономерность, поразить ее новым звуком – нотой до (обозначаемой как C)!

Нота до также удивит мышь. Но важнее то, что появление новой ноты заставит мышь немного забыть о ноте си. Это называется «нарушением привыкания». Использование одной ноты до позволяет сохранить силу предыдущего раздражителя – ноты си. В конце концов мышь привыкнет к звукам обеих нот. Но это вполне нормально. Ученые могут еще больше замедлить процесс привыкания, введя третью ноту – ре (D)! ²²

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

BBBVC – BBVC – BVC – VC – 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:

BVC – VC – D.

Эта структура вряд ли покажется вам знакомой. Но давайте назовем В куплетом, C – припевом, а D – мостиком. 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 – мостик ²³.

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.

Ответ на вопрос «Как напугать мышь 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].

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.