

МАЙКЛ БАСКАР

ПРИНЦИП КУРАТОРСТВА

Роль выбора в эпоху перенезбытка

Garage Pro

Майкл Баскар

**Принцип кураторства. Роль
выбора в эпоху переизбытка**

«Ад Маргинем Пресс»

2016

УДК 005.21:005.59
ББК 60.82

Баскар М.

Принцип кураторства. Роль выбора в эпоху переизбытка /
М. Баскар — «Ад Маргинем Пресс», 2016 — (Garage Pro)

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

УДК 005.21:005.59

ББК 60.82

© Баскар М., 2016
© Ад Маргинем Пресс, 2016

Содержание

Об авторе	6
Предисловие к русскому изданию	7
Введение	10
Часть I	16
Проблемы первого мира	16
1. Долгий бум всего	20
Конец ознакомительного фрагмента.	26
Комментарии	

Майкл Баскар

Принцип кураторства. Роль выбора в эпоху переизбытка

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

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

CURATION – Copyright © Michael Bhaskar, 2016

© Максим Шер, перевод, 2017

© ООО «Ад Маргинем Пресс», 2017

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

* * *

Об авторе

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

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

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

Любой излишек противоречит природе.

Гиппократ

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

Питер Дракер¹

Weniger aber besser².

Дитер Рамс

¹ Drucker P.F. Managing Knowledge Means Managing Oneself, Leader to Leader, vol. 16 (Spring 2000): 8–10. – Здесь и далее в квадратных скобках, кроме особо оговоренных случаев, приводятся примечания переводчика.

² Меньше, да лучше (нем.).

Предисловие к русскому изданию

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

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

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

С написания книги шестые алгоритмического, цифрового «кураторства» стало еще заметнее. В частности, машинное самообучение стало основной «дисциплиной» цифровых технологий, корпоративным и исследовательским приоритетом для крупных технологических компаний и кафедр, занимающихся вычислительными науками. Сила и изощренность машинного самообучения неуклонно растет, и алгоритмическое кураторство распространяется на все новые сферы жизни. Этот важнейший сдвиг начался лет десять назад, когда в мейнстримный научный обиход вновь попала одна из форм изучения искусственного интеллекта, известная как коннекционизм. Возникла она еще в 1950-е; это вообще один из старейших подходов к машинному самообучению. Его задача – воспроизвести в цифровой форме структуры головного мозга, создать «нейросети», способные обучаться методом, похожим на метод проб и ошибок.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

нии или одного алгоритма, которые уже доказали способность влиять на ход истории. Но прежде, чем заняться всем этим, хорошо бы вообще понять, что происходит.

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

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

Мы должны видеть выгоду в кураторском подходе к новостям, потому что речь идет о сохранении целостности нашей общественной сферы в мире, перенасыщенном информацией. Мы должны видеть выгоду в кураторстве выставок, потому что они расширяют наше воображение. Мы должны видеть выгоду в кураторской работе с книжными магазинами, потому что благодаря ей можем прорваться сквозь информационный шум и найти книгу, которая изменит нашу жизнь и которую, если бы не кураторство, мы бы никогда не нашли. Кураторство – это отбор и упорядочение с целью создания выгоды, в самом широком смысле слова.

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

Майкл Баскар

Введение

По оценкам компании *IBM*, мир сейчас производит более 2,5 квинтиллиона байт данных – 2,5 триллиона мегабайт – ежедневно^[1]. Если записать от руки все единицы и нули лишь одного мегабайта информации, длина строчки окажется в пять раз выше Эвереста. Только *Facebook* каждый день обрабатывает как минимум 2,7 миллиарда единиц контента и 600 терабайт информации. За последние два года человечество произвело больше информации, чем за всю свою историю целиком, и этот невероятный темп продолжает расти на 60 % в год. Скорей всего, когда вы это читаете, показатели уже выше. Одновременно растут и вычислительные возможности. По данным компании *McKinsey*, за 2008 год в мире создано вычислительных мощностей на пять эксафлопсов. За 2014 год – на 40 эксафлопсов^[2].

Для сравнения: в Вашингтонской Библиотеке Конгресса США хранится примерно 38 миллионов книг. Допустим, в одной средней книге – 400 страниц. По расчетам компании *LexisNexis*, 677 963 страницы текста в самом простом формате – это эквивалент одного гигабайта данных^[3]. Значит, все книжное собрание Библиотеки Конгресса содержит примерно 13 570 гигабайт данных или 13,5 триллиона байт – это в 45 раз меньше, чем каждый день переваривает *Facebook*. Продвинутое современное оборудование может передать это в секунды. Весь ворох данных – всю накопленную человечеством мудрость, знания и культуру.

Прежде информации было негусто. Создать, собрать, сохранить, передать – долго, дорого и сложно. Ее приходилось кропотливо переписывать. Материалы были хрупки и скудны – книги на глиняных табличках, папирусе или пергаменте создавались на островах знания. Даже после изобретения печатного станка книги оставались относительной редкостью, а находить данные, уж не говоря проверять, все равно было невообразимо трудно.

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

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

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

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

Почему именно «кураторство»?

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

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

Я уже несколько лет собираю примеры употребления термина «куратор» газетами и знаменитостями: Гвинет Пэлтроу, например, курирует свой сайт *Goop*, Ким Кардашьян – модный магазин, Мадонна – куратор проекта *Art for Freedom*. Что-нибудь да курировали Дэвид Боуи, Фаррел Уильямс и Джонни Депп. В сериале «Доктор Кто» одного из плохишей зовут просто Куратор. Список можно продолжать... Откройте любую газету или журнал, и там наверняка будет упомянут какой-нибудь куратор.

Что же происходит?

В художественной области, где слово «куратор» употребляли традиционно, многие недовольны. Один популярный в кураторской сфере комментатор считает происходящее абсурдом^[4]. Другой знаменитый куратор заявляет, что новому словоупотреблению «необходимо сопротивляться»^[5]. Еще один утверждает, что коммерческое использование слова искажает первоначальный смысл^[6]. В целом музейно-художественный мир с ужасом наблюдает, как у него из рук вырывают заветный концепт.

Одновременно у многих из нас возникает бессознательное недоверие. Кажется, это словечко отдает каким-то легкомыслием и самолюбованием. Комик Стюарт Ли говорит, что это «мертвое слово»^[7]. На канале *CNBC* сочли, что его чуть ли не больше других слов употребляют к месту и не к месту^[8]. На сатирическом сайте *The Daily Mash* была блестящая заметка о «курировании чаепития»: автор точно передал всю помпезность, которая так часто сопровождает кураторство («Процесс приготовления чая – это непрекращающийся диалог воды, молока и чая, который требует вдумчивого куратора»)^[9]. Оказавшись между молотом причудливых примеров народного словоупотребления и наковальной претензий тех представителей мира искусства, которые сторонятся его новообретенной популярности, кураторство стало легкой мишенью – что-то такое для обитателей самопровозглашенных креативных кластеров вроде Вильямсбурга, района Миссия, восточного Лондона и восточного Берлина. Отвержение своекорыстного и самовлюбленного арт-мира только добавило помпы распорядителям повседневных практик.

Сперва я тоже отнесся к этому словечку скептически. Сама идея раздражала. Я все время наткнулся на «кураторство» на конференциях, в сети и, да, считал абсурдом. Но чем больше

я думал о том, как кураторство меняет область приложения, тем больше мне казалось, что взять и отмахнуться от него – с точки зрения арт-мира или просто как от признака тщеславия – слишком просто.

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

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

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

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

Совсем другие проблемы

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

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

верить. Хуже того, мы, кажется, не в состоянии будем действовать перед лицом неожиданного кризиса ресурсов.

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

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

Мы склонны воспринимать кураторство как нечто слегка несущественное, даже бессмысленное – пусть им развлекаются галеристы, урбанисты, музейщики и модные блогеры. Неверно. Кураторство отвечает на вопрос, как нам жить в эпоху, где главные трудности – в переизбытке всего. Осмысленно выбрать, конкретизировать и систематизировать – мое рабочее определение кураторского метода – помогает справиться с переизбытком. В этой книге я обращаю внимание на те сферы, где кураторский метод в этом простом, но действенном определении ощущается все сильнее – да, в искусстве и в интернете, но не только: еще в розничной торговле и в производстве, в коммуникациях и медиа и даже в политике и финансах.

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

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

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

осознали. Банки снова становятся кураторами наших денег и больше не играют с нами в азартные игры.

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

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

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

Об этой книге

В этой книге речь пойдет о двух ипостасях кураторской деятельности: одна из них нам хорошо знакома, другая – неочевидна, хотя имеет далеко идущие последствия. Здесь они рассматриваются как части одного уравнения. Автор стремится уйти от дискуссий о том, что является кураторством, а что нет, и чем кураторство должно быть или не должно. Понять бизнес и культуру эпохи всеобщего переизбытка. Увидеть, как экспертные знания и вкус стали новой валютой.

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

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

Исходя из всех этих соображений структура книги получилась такой:

В части I речь пойдет о том, как мы оказались перед лицом трудностей, связанных с переизбытком. В ней рассматриваются движущие силы нашей растущей продуктивности. Цифровые технологии – самый очевидный пример сегодняшнего изобилия, но вообще-то перепроизводится все – и материальные товары, и информационные. Это результат долгого бума, который начался с промышленной революции. Кроме того, в части I рассматриваются два симптома: идея перенасыщения, когда слишком много хорошего – тоже плохо, и миф о творчестве, наша незыблемая вера, что творчество – всегда благо.

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

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

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

Мы уже живем в мире победившего кураторского метода. Прогуляйтесь по Парижу, Нью-Йорку или по Буэнос-Айресу, Бангалору и Пекину, и вы повсюду увидите плоды кураторских трудов. Магазины, галереи, отели, рестораны – это само собой, но еще жилье и работа, то, как люди трудятся и проводят досуг. Если вам повезло и вы хотя бы умеренно состоятельны по мировым меркам, то вас окружают результаты тщательного экспертного отбора. И кем бы вы ни были, в интернете вы обязательно наткнетесь на предложения, которые подобрал какой-то куратор, – книги и статьи, фотографии и видео, приложения и блоги.

В японском языке есть слово *цундоку*: это значит постоянно покупать новые книги, но не читать их. Многим из нас это знакомо. Именно это чувство теперь охватило всех. У японцев, как им свойственно, уже есть и ответ на *цундоку*. В токийском районе Гиндза открылся книжный магазин, который продает строго одну книгу в одни руки^[11]. И это только начало.

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

Часть I Проблема

Проблемы первого мира

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

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

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

Неприятно, но важно сознавать: все это не означает, что застарелые конфликты и бедность исчезли, хотя во многих частях света они действительно отступают. Это признание: несмотря на то что мы живем в эпоху Великих рецессий, жесткой экономии и стагнации, жизнь на Западе часто определяют проблемы переизбытка, а не дефицита. Не всегда это можно почувствовать: в конце концов, денег много не бывает, так ведь? Но в действительности, по сравнению с предками, мы живем в эпоху сверхизобилия. Им приходилось недоедавать – мы жалуемся на поход в магазин. Они боролись за образование – мы тонем в информации. То, на что прежде приходилось копить годами, приносят нам прямо под дверь при оплате в рассрочку.

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



Илл. 1. Иерархия потребностей по Абрахаму Маслоу

Каждый ярус в этой пирамиде покоится на тех, что лежат под ним. После утоления базовых физиологических потребностей – жажды и голода – нас начинают волновать другие заботы: насколько мы защищены от насилия, в состоянии ли обеспечить себе средства к существованию и сберечь собственное здоровье. Наверху пирамиды расположены потребности более высокого уровня – самоуважение и самореализация. Насколько мы сами себе хозяева? Можем ли мы выразить себя? Пирамида Маслоу показывает, что в XXI веке на Западе и во многих других частях планеты нас не особо волнуют более низкие ярусы пирамиды.

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

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

Давайте вернемся к вопросу об информационном цунами. На протяжении почти всей истории человечества информацию всегда было невероятно трудно найти, но даже тогда людям казалось, что ее слишком много. Письменность, считал Платон, приведет к тому, что нам будет лень думать. Сенека Старший полагал, что книги отвлекают и что их стало слишком много. В 1860 году молодой врач по имени Джеймс Крайтон Браун выступил перед Королевским медицинским обществом Эдинбурга с речью, которая покажется нам сегодня очень

знакомой: «Мы живем в эпоху электричества, железных дорог, газа, стремительных мыслей и действий. За один короткий месяц наш мозг получает больше впечатлений, чем мозг наших предков за несколько лет, а наши мыслительные устройства перерабатывают больше материала, чем требовалось от наших дедов на протяжении всей жизни». Корни представлений о переизбытке информации уходят очень глубоко.

Тем не менее, хотя люди в прошлом и считали, что информации слишком много, сегодня ситуация поистине беспрецедентная. Объем цифровых данных удваивается примерно каждые три года и растет более чем в четыре раза быстрее мировой экономики, и темп изменений постоянно возрастает. К концу 2013 года в мире хранилось 1200 эксабайт данных, из них менее 2 % – нецифровых. При этом в 2000 году нецифровых данных было 75 %^[12]. Как утверждают специалисты по большим данным Кеннет Кукье и Виктор Майер-Шёнбергер, это как если бы всю территорию США покрыть энциклопедиями в 52 слоя. Если же все это записать на компакт-диски и сложить в стопку, высота этой стопки в 5 раз превысит расстояние до Луны. Каждый из ныне живущих людей имеет в 320 раз больше доступной информации, чем хранилось в Александрийской библиотеке, а ведь как бы это обеспокоило Сенеку. Если Джеймс Крайтон Браун тревожился об информационном переизбытке еще в 1860 году, сложно представить, что бы он сказал сегодня.

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

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

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

«Теперь мое главное ощущение – это... – и она делает паузу, подбирая слово, – ...паралич. Да, паралич, наверно. Так много всего происходит, так много приходится пропускать через себя, что уже не знаешь, куда смотреть. Понимать, на что обращать внимание, – это

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

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

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

Однако как мы дошли до такой жизни?

1. Долгий бум всего

На момент своей смерти в 1792 году Ричард Аркрайт – сын портного, не имевшего средств даже на то, чтобы отправить ребенка в школу, – был богатейшим в Британии не-аристократом. Его состояние – 500 тысяч фунтов – считалось бы огромным по любым меркам, но в эпоху низкой социальной мобильности было вообще неслыханным. Как же скромному уроженцу Престона удалось скопить такое богатство? Ответив на этот вопрос, мы поймем, откуда взялись проблемы переизбытка. Аркрайт ни много ни мало – отец промышленной революции, которая фундаментальным образом изменила ход истории и в которой следует искать корни нынешнего перенасыщения.

Текстиль – важнейшая составляющая доиндустриальной экономики. Одежда нужна всем, но ее производство – процесс очень трудоемкий. Рубашка до изобретения промышленных технологий стоила очень дорого – по нынешним деньгам не менее \$ 3500 (или £ 2500), притом что сегодня в каком-нибудь дешевом магазине мы можем купить ее за несколько долларов^[13]. Трудность для покупателя заключалась вот в чем: хотя английский хлопок отличался высоким качеством и был относительно дешев, трудозатраты на то, чтобы сделать из хлопковых волокон нитки, были запредельны. В результате одежда и другой текстильный товар были редки и дороги. Тогда это вообще было в порядке вещей: жизнь людей определял недостаток. Покупка одной рубашки требовала значительных расходов, и это накладывало соответствующий отпечаток на годовой бюджет семьи.

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

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

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

Влияние на текстильную промышленность оказалось колоссальным. За 27 лет – с 1760 по 1787 год – импорт хлопкасырца подскочил с 2,5 миллионов фунтов до 22 миллионов. К 1837 году, когда Британия уже стала всемирной мастерской, а Манчестер – «Хлопкополисом», объемы ввозимого хлопка взлетели до 366 миллионов фунтов. Объемы производства росли, а цены падали – с 38 шиллингов за фунт в 1786 году до 7 шиллингов за фунт в 1807-м.

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

Аркрайт свел воедино три вещи. Во-первых, он по-новому стал использовать энергию, поставив себе на службу силу речной воды, а затем и угля. Возможности человечества мгновенно возросли. Благодаря ископаемым видам топлива потенциал наших усилий вырос многократно. В одном барреле нефти содержится эквивалент 25 тысяч часов ручного труда. Начиная с 1870 года мы использовали 944 миллиарда баррелей нефти – чудовищный объем работы, и примерно тогда же люди начали систематически эксплуатировать энергетические ресурсы^[14]. Далее, Аркрайт изменил природу труда. Хорошо это или плохо, но работа теперь стала регламентированной, жестко контролируемой, а основной ее движущей силой стал технологический процесс. Задачи перестали решать скопом: их стали разделять. Наконец, Аркрайт стал применять научные и инженерные принципы к массовому производству товаров. Автоматизация и новые технологии существенно увеличили производительные возможности его фирмы.

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

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

«...создала более многочисленные и более грандиозные производительные силы, чем все предшествовавшие поколения вместе взятые. Покорение сил природы, машинное производство, применение химии в промышленности и земледелии, пароходство, железные дороги, электрический телеграф, освоение для земледелия целых частей света, приспособление рек для судоходства, целые, словно вызванные из-под земли, массы населения, – какое из прежних столетий могло подозревать, что такие производительные силы дремлют в недрах общественного труда!»^[15]

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

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

Бesseмеровский и мартеновский процессы дали миру сталь и благодаря ей – разнообразные новые сооружения, от мостов до небоскребов. Новаторские разработки в этой сфере длились десятилетиями. Например, в 1920 году тонну стали делали в течение трех рабочих часов. К 2000 году для производства тонны стали требовалось уже всего лишь 0,003 рабочих часа^[16].

Затем произошла электрификация фабрик и товаров. Компания *AEG* Эмиля Ратенау стала первопроходцем в области электротехники. Не отставал и Вернер фон Сименс, разработавший телеграф, динамо-машину, электропоезд и электрическую лампочку. Сименс создал генератор с самовозбуждением – динамо-машину, которая механическую энергию преобразует в электрическую. Благодаря этому паровые и водяные турбины стали производить много дешевого электричества, питавшего фабрики и непрерывно возникавшие технологические изобретения. Если называть какое-то одно изобретение, которое вместе с бессемеровским процессом запустило Вторую промышленную революцию, то это, конечно, электрогенератор.

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

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

В транспорте и строительстве инфраструктуры тоже начался бум. В 1880-х годах было построено больше железных дорог, чем за любое десятилетие до этого. Повсеместное внедрение пароходов и телеграфа сделали нашу планету меньше. Если Первая промышленная революция запустила Долгий бум, то именно технологическое новаторство Второй – скажем, применение электромагнетизма – придало ему турбо-ускорение. Массовые технологические усовершенствования, внедренные за эти годы, привели к качественным переменам в производительности труда. В эпоху Первой промышленной революции производительность росла на 0,5 % в год. Такая цифра может показаться скромной, но ее не с чем и близко сравнить в предыдущих столетиях практически полного застоя. С 1870 года по настоящее время, однако, мировая производительность труда росла на 1,7 % в год. По данным Джеффри Каплана, производительность труда на отработанный час в Америке удвоилась с 1948 по 1991 год и выросла еще на 30 % с 1991 по 2006-й^[17] – и все благодаря применению новых технологий.

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

Независимо от того, застопорился рост производительности или нет – а есть доказательства, что цифровые технологии и интернет ощутимо его подстегнули, – мы по-преж-

нему видим, насколько грандиозным может быть производственный потенциал. Совокупный эффект от всех этих технологических усовершенствований сегодня просто ошеломляет.

Возьмем тайваньскую производственную фирму *Foxconn*. Если у вас есть айфон или *BlackBerry*, вы играли в *Playstation* или *Xbox*, читали книжки на киндле, все эти приборы наверняка были собраны компанией *Foxconn*, вполне возможно даже в (печально) известном технопарке Лунхуа в китайском Шэньчжэне. Если хотите увидеть фронт борьбы за повышение производительности труда, то этот громадный, окруженный стеной технопарк – то самое место. Сказать «фабрика» будет натяжкой. На самом деле Лунхуа – это по сути целый город, суперпроизводство, раскинувшееся на 2,5 квадратных километра, в котором работает до 300 тысяч человек. Здесь стоят не только сборочные цеха; в Лунхуа есть общежития, кухни, рестораны, банки, книжные магазины, спортзалы, поля для спортивных игр и даже свой «Макдональдс»^[18]. Все в Лунхуа создано для обеспечения максимальной эффективности и производительности. Компания *Foxconn* – производственный гигант, крупнейший в Китае частный работодатель. На четырнадцати площадках компании трудится 1,4 миллиона человек. Писали, что крупнейшая ее фабрика в Чжэньчжоу (провинция Хэнань) может выпускать 500 тысяч айфонов в день, делая при этом и другие товары. Выпуская миллионы и миллионы сложных потребительских товаров, *Foxconn* зарабатывает свыше 130 миллиардов долларов в год. Социальные издержки тоже немаленькие, и они не остаются незамеченными.

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

Не все, однако, идет по плану. Пока что производство одного «Фоксбота» обходится в 20–25 тысяч долларов, и сделано всего лишь 30 тысяч штук^[19]. Работать они могут только на некоторых производственных линиях – судя по тому, что пишут, на них выпускают, в частности, чернильные картриджи для *HP* и шестые айфоны. Живую рабочую силу они не заменят, но послужат ей подкреплением, снизив издержки и увеличив производительность.

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

Экономист Уильям Брайан Артур утверждает, что «экономика есть выражение ее технологий»^[20]. Другими словами, характер, рост и структура любой экономики зависят от ее технологий, что отчасти объясняет наше нынешнее положение. В последние двести пятьдесят лет наши технологии были нацелены на повышение производительности, то есть на то, чтобы производить больше. Еще больше. Больше еды, больше информации, больше вещей.

История на этом, однако, не заканчивается.

* * *

Тридцатого октября 2011 года в манильской Мемориальной больнице имени Хосе Фабеллы родилась Даника Мэй Камачо – еще один здоровый, счастливый ребенок, еще одно человеческое чудо. От большинства новорожденных ее отличало лишь то, что она пришла в этот мир при свете фотовспышек и софитов мировых СМИ. Даника Мэй, по данным ООН, оказалась семимиллиардным жителем планеты Земля. В подарок она получила вязаную шапочку и стипендиальный фонд, хотя и то, и другое мог получить любой из 220 тысяч детей, родившихся в тот день. За двенадцать лет до Даники в Боснии-Герцеговине родился Аднан Невич. Он удостоился чести стать шестимиллиардным жителем планеты. За двенадцать лет население Земли увеличилось на миллиард человек, притом что и продолжительность жизни не стоит на месте. Так что растет не только производительность труда, но и человечество.

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

Дальше все пошло быстрее. Географ Дэнни Дорлинг утверждает, что поворотным стал 1851 год, когда темпы роста населения резко подскочили благодаря стремительной индустриализации^[21]. До двух миллиардов человечество выросло всего за 106 лет (к 1926 году) – в сотни и сотни раз быстрее, чем был достигнут первый миллиард. Три миллиарда было уже в 1960-м, то есть всего через 34 года, четыре миллиарда – через 15 лет, в 1975-м. Пятого миллиарда пришлось ждать уже 13 лет (1988), шестого – 12 (2000). Еще дюжина лет, и нас стало 7 миллиардов. В XX веке Китай, Иран и другие страны иногда бросали вызов возможностям человеческой репродуктивности: их население росло на 4 % в год – с биологической точки зрения, это почти предел. Такой темп нельзя держать постоянно, и существует масса доказательств, что он стал замедляться еще в 1970-х, – однако отставание мы чувствуем до сих пор. В Японии, Германии, Италии и других странах замедление затем сменилось ростом, сбалансировав невиданное увеличение численности населения в Африке южнее Сахары. Восемимиллиардный человек, скорее всего, появится на свет где-то в 2026 году, то есть через 15 лет после Даники Мэй Камачо, и хотя прогнозирование численности населения сопряжено с большими трудностями, многие демографы считают, что к концу века жителей Земли, вполне вероятно, станет девять – десять миллиардов.

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

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

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

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

Экономист Ха Джун Чхан описывает, что было дальше. В 1832 году – через 42 года после смерти Смита – отец вычислительных систем Чарльз Бэббидж изучил производство булавок и посчитал, что в день на каждого рабочего приходилось примерно 8 тысяч выпускавшихся булавок, то есть производительность выросла почти в два раза благодаря совершенствованию технологии и рабочего процесса^[22]. В 1980 году авторы одного исследования пришли к выводу, что тогдашние фабрики могли производить 800 тысяч булавок в день на каждого рабочего: за 150 лет производительность увеличилась в 100 раз. Сегодня эта цифра наверняка могла бы быть намного выше благодаря постоянно растущему уровню автоматизации. Таким образом происходит синергия технологий и организации труда. Теперь представим, как эти принципы применяются ко всем начинаниям человечества, и мы увидим формулу, породившую Долгий бум.

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.

Комментарии

1.
<http://www-01.ibm.com/software/data/bigdata/what-is-big-data.html>
2.
http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/insights/strategy/mckinsey%20quarterly%2050th%20anniversary%20issue%20overview/mckinsey_quarterly_q3_2014.ashx
3.
http://www.lexisnexis.com/applieddiscovery/lawlibrary/whitepapers/adi_fs_pagesinagigabyte.pdf
4.
<http://www.theguardian.com/books/2015/apr/18/david-balzer-curation-social-media-kanye-west>
5.
Obrist (2014), p. 24
6.
<https://www.YouTube.com/watch?v=x4TuPAIQLcg>
7.
<http://uk.phaidon.com/agenda/art/articles/2011/september/09/a-brief-history-of-the-word-curator/>
8.
<http://www.forbes.com/sites/stevenrosenbaum/2014/03/29/is-curation-over-used-the-votes-are-in/>
9.
<http://www.thedailymash.co.uk/news/society/tossers-curating-everything-2015041697425>
10.
Wooldridge (2015)
11.
<http://ebookfriendly.com/tokyo-bookshop-one-book-week-pictures/>
12.
Mayer-Schönberger and Cukier (2013), p. 9
13.
<http://www.sleuthsayers.org/2013/06/the-3500-shirt-history-lesson-in.html>
14.
См. <https://www.newscientist.com/article/mg22029430.400-primeval-planet-what-if-humans-had-never-existed/>
15.
Цит. по: Маркс К., Энгельс Ф. Манифест коммунистической партии. Госполитиздат, 1955.

16.

Smil (2005)

17.

Kaplan (2008)

18.

<http://www.economist.com/news/business/21568384-can-Foxconn-worlds-largest-contract-manufacturer-keep-growing-and-improve-its-margins-now>

19.

<http://english.caixin.com/2013-05-14/100527915.html>

20.

Arthur (2009), p. 193

21.

Dorling (2013)

22.

Chang (2014)