

ПЕР ШЛИНГМАН

КЬЕЛЛ НОРДСТРЕМ

Автор бестселлера
«Бизнес в стиле фанк»



URBAN EXPRESS

Перевод
с английского



15

ПРАВИЛ НОВОГО МИРА,
В КОТОРОМ ГЛАВНЫЕ РОЛИ
У ГОРОДОВ И ЖЕНЩИН



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2019

Кьелл Нордстрем, Пер Шлингман

Urban Express

15 правил нового мира,
в котором главные роли
у городов и женщин

Kjell A. Nordsröm, Per Schlingmann

Urban Express

15 Urban Rules to Help You Navigate
the New World That's Being Shaped
by Women and Cities

Bokförlaget Forum

УДК 364.1
ББК 65.5
Н 82

Переводчики Ксения Артамонова, Ася Лавруша

Редактор Ольга Гриднева

Нордстрем К.

Н82 Urban Express: 15 правил нового мира, в котором главные роли у городов и женщин / Кьелл Нордстрем, Пер Шлингман ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 268 с.

ISBN 978-5-9614-2400-3

Эта книга — манифест урбанизации, которая подчинила себе и фанки-бизнес, и караоке-капитализм. Уже совсем скоро две трети населения Земли будет жить в городах, а вместо 219 стран формировать мировую экономику и политику будут 600 мегаполисов. Известный экономист Кьелл Нордстрем и один из выдающихся лекторов Швеции экс-политик Пер Шлингман заявляют: национальных государств скоро не будет. Они рассказывают о последствиях «интернетификации», ценности диких знаний (тех, которые невозможно оцифровать) и каминг-ауте женщин, которые все активнее отстаивают свое место под солнцем: сегодня — образование, завтра — деньги и власть. В своей книге об экспрессе урбанизации, на котором уже несутся все страны, авторы прокладывают маршрут для тех, кто хочет ориентироваться в непредсказуемом будущем.

УДК 364.1
ББК 65.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© 2018 (updated edition), 2014 Kjell A. Nordström & Per Schlingmann
Russian edition arranged through Volante, Sweden.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-2400-3 (рус.)
ISBN 978-9-1371-4652-2 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
В город — на экспрессе.....	11
Выходим за пределы своего «я».....	37
Привет капитализму.....	63
Прощай, национальное государство?	77
Глобальная встряска: побеждают города.....	99
Прелесть дикого знания	117
Обретаем дикое знание.....	137
Урбанисты.....	151
Больше экспериментов.....	167
Эмпатия — твердая валюта.....	179
Сотрудничать, а не соревноваться.....	197
Когда в политике всё решают симпатии.....	209
Урбанистический бизнес.....	229
Город, современные волшебники и чудесный случай.....	245
Все всегда начинается ближе к концу.....	259
Правила нового мира.....	267

ПРЕДИСЛОВИЕ

И вдруг идея обретает воплощение. Это странно. Удивительно. Порой кажется, что непостижимо. Наверное, так все и появляется на свет. Ребенок, бизнес, политическая партия. Большую роль играет случай. А потом мы долгие годы пытаемся понять, как же это все получилось.

Вот у нас получилась книга о городах, женщинах и знании.

Наши мечты о хорошей жизни нашли отражение в экономике. Представления сошлись с реальностью. Человек с опытом в коммуникациях и политике встретил экономиста, и картинка внезапно сложилась: город как причина — и как следствие. Все указывает на наши города. Вот они — все как на ладони. Бурлящая смесь из самых крайних крайностей, которые мы, люди, породили. Надежда и безнадежность — бок о бок. Место, в котором трудно чувствовать себя как дома. Особенно в эпоху, когда у нас есть доступ к дешевой, эффективной и повсюду представленной коммуникационной технологии. Мы можем выбирать и где угодно «пускать корни». Однако именно город стоит во главе и в центре нашей эпохи. Это своего рода большая виртуальная семья, в которую вошло более половины населения земли. И это только начало. Дальше будет много больше.

Прогресс мчится вперед на скоростном поезде. Мы уже проехали последнюю станцию. В сельской местности живет менее половины населения планеты. Город стал

естественной средой обитания человека. И миграция в города не единственный груз в нашем экспрессе. Города меняют нашу жизнь быстрее, чем раньше. Конкуренция. Потребность в новых знаниях. Старый уклад жизни и способы ее организации просто вынуждены уступить место новым. Женщины с их интеллектуальным багажом и большей продолжительностью жизни выходят на первый план — и города феминизируются. Город как среда обитания и город как движущая сила — Urban Express.

Некоторые верят, что можно предсказать будущее. Такие были всегда. Нам страшно хочется знать, что нас ждет. В 1992 г. Фрэнсис Фукуяма опубликовал свою нашумевшую книгу «Конец истории и последний человек»¹. Конец истории. Он подразумевал, что западную либеральную демократию можно считать финальной точкой развития человечества. По мнению Фукуямы, нет никаких сомнений, что мы все рано или поздно к ней придем.

Позже мы докажем, что он отчасти прав. Мы все живем внутри системы. Но кое в чем он ошибался. Вопреки его гипотезе, мы сейчас находимся скорее на стадии *конца будущего*. Конечно, будущее не закончилось. Просто оказалось, что оно такое, каким было всегда, — совершенно непредсказуемое. И здесь не помогут ни кофейная гуща, ни оракулы, ни суперкомпьютеры. Так что эта книга не о будущем. Она скорее коллаж настоящего: мы пытаемся сложить вместе элементы нынешней эпохи так, чтобы получилась

¹ Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек. — М.: АСТ, 2015.

целостная картинка. И одно это уже непростая задача. Хотя и довольно увлекательная.

Вывод таков: мы живем в новом мире, но наше сознание пока еще находится под влиянием вчерашнего мировоззрения. Согласно старым представлениям, главные фигуры на мировой арене — это государства, а вся наша жизнь контролируется мужчинами. Высоко ценится традиционное знание, которому можно целенаправленно обучиться, а экономика строится на личной выгоде. Политика определяется борьбой левых и правых. Но мы покажем, что теперь наблюдается явственное смещение в сторону новой действительности, где доминирующая роль будет за городами, женщинами, «диким» (по нашему определению) знанием и эгоизмом, который придет на место эгоизму. А противоборствующие левые и правые уже сейчас постепенно становятся *и* левыми *и* правыми одновременно.

В книге мы предложим некоторые инструменты, установки и подсказки, которые помогут вам освоиться в той новой среде, которую мы считаем нашей современностью. Мы покажем, какие правила игры задают нам цифровые технологии, глобализация и новое понимание успеха — успеха в большом городе.

За нами стоит невидимая армия друзей и коллег. Они поддерживали и подпитывали нас. Без их помощи мы не сумели бы написать этот портрет бесноватой, сумбурной и дикой эпохи, отмеченной доминированием городов и выходом женщин на первый план.



В ГОРОД — НА ЭКСПРЕССЕ

Мы мчимся на экспрессе напрямик в гвалт и ку-терьму большого города. Пепси Длинныйчулок и Мстительница в парандже попадают в Гонконг и Нью-Йорк. Пути незнакомцев пересекаются по случайному стечению обстоятельств. Дикое знание поджидает за каждым углом. Может случиться что угодно. Но как же мы тут очутились?

Опять этот Маркс

Старик Карл Маркс оказался прав. Важнейшие ресурсы для производства теперь целиком принадлежат нам, людям. В наши дни богатеют за счет мозгов, а не физической силы или технического оснащения. Возможно, так было всегда. Но сейчас мы все видим, что именно интеллект служит главным производственным ресурсом для бизнеса. Остальное можно купить. И оно будет таким же, как у всех. Невозможно выделиться тем, что используешь программное обеспечение от Microsoft, сетевую платформу от Huawei или кондиционер от Siemens. За уникальность ответственны вы, я и все наши примерно семь миллиардов сестер и братьев.

Мы живем на кочующей ярмарке. За недолгий срок мы превратили всю планету в один громадный базар. Маркс был одновременно прав и неправ. Коммунизм находится на грани исчезновения. Из приблизительно 200 стран современного мира только Северная Корея идет своим курсом, придерживаясь некой самодельной комбинации коммунизма и религии. А все остальные живут при той или

иной форме капитализма. Мы привыкли называть его рыночной экономикой. Рынок для всего, рынок повсюду. Все рынки без исключения. Вокруг рынков, объединяющих нас в своего рода матрицу торговых связей и взаимоотношений, вертится весь наш мир.

Граучо ошибался. Однофамилец Карла, комик. Говорят, он как-то заметил, что интерес представляют только те сообщества и клубы, в которые вас не пускают. Впрочем, сам Граучо был из той породы людей, которые в принципе не хотят состоять ни в каких клубах. Но сейчас все иначе. Пускают всех — да и выбора у нас нет. Одна система. Одна матрица. По всей планете доминирует одна большая идея, общая для всех, кто не служит культу великого преемника, Ким Чен Ына, и не получает особое удовольствие от шоппинга в Северной Корее. Рыночная экономика — для всех!

Настало время женщин!

Мы ведем друг с другом дела. Мы говорим друг с другом. Мы играем друг с другом.

И никогда раньше столь многим из нас не доводилось проживать такие долгие и вполне сносные жизни. Достаточно взглянуть на данные организаций вроде Human Rights Watch — и картина становится ясна. Никогда в истории так много людей не было поднято — и не поднималось собственными силами — из нищеты, как за последние 30–40 лет. Никогда раньше между странами и внутри них не велось так мало войн, как сейчас. После Второй мировой диктаторские режимы посыпались как домино, и рекордное число государств перешло к демократии того или иного

толка. И хотя нам трудно определить, что именно считать демократией, мы все же в состоянии увидеть четкую тенденцию. Еще в 1970-х гг. в мире насчитывалось всего порядка 40 государств с демократическим строем. Сегодня, по данным Программы развития ООН, более 140 стран (в которых в общей сложности проживает более двух третей населения Земли) заняты построением демократического общества.

По всему миру растет средняя продолжительность жизни, а число детей, рожденных одной женщиной, стремительно падает. Жизнь дольше, детей меньше. Биологии приходится отдавать бразды правления самим женщинам, которые по всему миру получают все больший контроль над своими удлиняющимися жизнями. Было 38/8, стало 80/2. Была короткая жизнь в 38 лет с восемью детьми — стала долгая, в 80 лет, с двумя детьми, а то и меньше. Самая что ни на есть революция.

Женщины выходят из тени. Повсюду. Они начинают обгонять мужчин по уровню образования, причем даже в ряде развивающихся стран. Взять хотя бы ситуацию в Тегеране, где примерно 60% студентов вузов составляют женщины. Свободные, умные и здоровые как никогда, эти 50 с лишним процентов жителей земли готовы придать экономическому и научному квантовому скачку гуманистический характер. Многие указывают на то, что освобожденная женщина, о которой Симона де Бовуар мечтала в своем *magnum opus* 1949 г. «Второй пол»¹ — женщина, которая

¹ Бовуар С. де. Второй пол. — СПб.: Азбука-Аттикус, 2017.

принадлежит самой себе, — медленно, но верно становится реальностью. Половина из всех рожденных сегодня девочек имеет шансы дожить до 100 лет. Леди Гага появляется на публике в прелестном мясном платье, скроенном по последнему слову моды. Мстительница в парандже, анимационная супергероиня из Пакистана, стремительно завоевывает мир. Иранские аятоллы недоуменно оглядываются по сторонам. И на этот раз не похоже, чтобы все сводилось к тому «ответному удару», о котором американская феминистка Сьюзен Фалуди писала в своей одноименной книге (Backlash) начала 1990-х гг., где рассуждала о силах, противодействующих равенству. Теперь женщины всего мира вооружаются знанием, а его, как известно, чрезвычайно сложно отнять силой. Другое дело, что мужчины всего мира все равно будут продолжать цепляться за свою экономическую и политическую власть. Немногие из нас способны добровольно отказаться от привилегий и власти. Посмотрите хотя бы на того, кому в этой жизни не было равных, — кинотирана Харви Вайнштейна, первоисточник движения MeToo.

Если мы обратимся к ресурсу статистической информации Garminder, созданному профессором Хансом Рослингом, светилом Каролинского института в Стокгольме, нам откроется примерно такая же картина. По всему миру экономическое развитие влечет за собой улучшение заботы о здоровье и рост благополучия. Все это идет в тандеме. Конечно, можно спорить о том, что является причиной, а что следствием. Вычленив и осознать причинно-следственные связи в сфере общественных наук порой бывает

так трудно, что на этом фоне астрофизика может показаться чудом простоты. Когда дело касается общества и его развития, нам обычно советуют измерять то, что может быть измерено. Такие нехитрые, внятные показатели, как смертность или число детей на женщину. Если речь идет об экономике, то ВВП и его рост. А природа фактических взаимосвязей зачастую так или иначе остается почвой лишь для обоснованных предположений.

Несмотря на сложности с оценкой и серьезнейшие проблемы, с которыми нам приходится иметь дело — от глобального потепления, доказательства которого вызывают некоторые сомнения, до терроризма, наркокартелей и финансовых крахов, нам впору закатить на своем кочующем базаре грандиозную вечеринку. Отвлечитесь от шоппинга. Оторвите взгляд от экрана. Отложите инструменты на Foxconn, гигантской фабрике — изготовителе электронных компонентов в городе Шэньчжэнь на юге Китая. Мы, люди, совершили квантовые скачки в нашем развитии!

Мы создали блага. Мы продлили свои жизни. Мы убавили страдание. Не для всех. И не равномерно повсюду. Хотя жизнь в любом случае меняется к лучшему у подавляющего большинства (для кого-то этот процесс идет быстрее). В основном это те, у кого изначально все было неплохо. Северная Америка, естественно, сейчас богаче, чем когда-либо. Норвегия выскакивает в стратосферу при каждом новом исследовании благосостояния стран мира.

Богатые становятся богаче. Люди или институты. Принцип тот же. По данным Oxfam International, общественной организации, которая борется с нищетой, восьмидесяти

пяти богатейшим людям мира принадлежит состояние, равное состоянию всей нижней половины населения нашей планеты. Другими словами, 85 богатейших людей имеют столько же, сколько 3,5 миллиарда беднейших! Самые богатые страны становятся богаче, а самые богатые люди — и того больше. Французский ученый — недавно вспыхнувшая суперзвезда экономики — Томас Пикетти принял участие в обсуждении этой проблемы. В своей широко превозносимой и широко критикуемой книге «Капитал в XXI веке»¹ он указывает на склонность к концентрации капитала в руках маленькой группы людей. То прогрессирующее выравнивание уровня жизни, которое наблюдалось в западном мире с 1930-х гг. до послевоенного периода, было скорее исключением. Анализ Пикетти заслуживает рассмотрения. Но вместе с тем капитализм — а за ним и его напарник демократия — в это же время, как два буйных персонажа компьютерных игр, прорывались во всевозможные уголки мира, вытаскивая большее в абсолютном выражении число людей из абсолютной бедности и свергая больше тоталитарных режимов, чем когда-либо раньше.

Нет. Сейчас все не так, как раньше. Мы так сильно поменялись за столь короткий срок. Многие из нас по-прежнему живут с вчерашним представлением о мире — или с тем представлением, которое получили в школьные годы. Мы не можем — а в некоторых случаях и не хотим — увидеть то, что все вместе создали. Но можем поверить данным благословенного профессора Рослинга и его коллег,

¹ Пикетти Т. Капитал в XXI веке. — М.: Ad Marginem, 2015.

касающимся мирового уровня здоровья населения. Они выиграют в борьбе за наше мировоззрение. Не сегодня, так завтра. Забавно, знание — как упрямый вирус герпеса. Стоит его получить, и будет уже крайне трудно от него избавиться. И еще оно любит распространяться. Нам всем на благо.

Прекрасные скандинавские супермодели

В самом начале, в вагоне первого класса нашего несущегося в будущее экспресса, расположились Скандинавские страны с их столицами — Стокгольмом, Хельсинки, Копенгагеном, Осло и Рейкьявиком. Пять супермоделей. Несколько лет назад *The Economist* — издание не из числа тех, что публикуют льстивые статьи, — назвал Скандинавский регион «Следующей супермоделью». При описании Скандинавских стран подчеркивалось, что эти маленькие государства у полярного круга умудряются на протяжении долгого времени сочетать экономический рост с относительно равномерным распределением доходов. Эти пять стран с общей численностью населения примерно 26 миллионов человек в совокупности представляют собой десятую из крупнейших экономик мира. Пять полулёгких боксеров наносят вместе удар тяжеловеса. *The Economist* отметил, что все пять Скандинавских стран создали щедрую, успешно функционирующую модель благосостояния и при этом сумели основать крепкие компании, способные потягаться с зарубежными конкурентами. В *Global Creativity Index* («Глобальный рейтинг креативности») Швеция сейчас занимает место самой креативной страны мира, и остальные скандинавские государства также

находятся на высоких позициях. Скандинавы — мировые лидеры по умению вести конкурентную борьбу и придумывать новинки. Для полноты картины нужно еще добавить к этому равенство, высокую продолжительность жизни и широко известное датское и финское счастье. Скандинавские страны, по отдельности и вместе, смогли оквадратить круг: мы сочетаем безопасность и сплоченность общества с экономическим ростом. Это иногда считается оксюморонам. Квадратура круга.

Скандинавским странам удается объединять все то, что острейшие умы считали несовместимым. Большую продолжительность жизни. Высокий уровень благополучия. Крепкий бизнес. Сильный государственный сектор. Равенство и высокую рождаемость. Скандинавские супермодели оказываются на вершине практически любого международного рейтинга по социальным или экономическим факторам.

Есть в Скандинавских странах еще кое-что, что служит гарантией нашего успеха. Возможность доверять друг другу. Профессор истории Ларс Трегорд часто указывал на это как на важную составляющую — в том числе в своем авторитетном эссе «Скандинавский путь» (*The Nordic Way*). Доверие к политикам. И своим общественным институтам. Наивно, возможно, — но эффективно. Развитие обеспечивается тем, что люди заключают между собой соглашения — договариваются о новых сделках, работе или романтических отношениях. Принцип тот же. И доверие друг к другу здесь абсолютно необходимо. Доверие делает нас активнее и поощряет к сотрудничеству. Стоимость транзакции снижается, как сказал бы экономист. Доверие также

наделяет политические институты властью, так как способствует повышению их эффективности. Скандинавские государства отличаются от многих стран и регионов высокой степенью доверия друг к другу и местным институтам.

Пять стран, которые вкуче вмещают лишь несколько тысячных долей населения мира, обосновались в вагоне первого класса. Мы полны надежд. Подобралась хорошая компания. В экспресс поместились все. Больше семи миллиардов. Даже те немногие, кто не хочет ехать с нами. Из вагона аятолл слышатся нестройные возгласы протеста и порой разносится престранная фетва. Но поезд уже отошел от станции. Все на борту. Да начнется веселье.

Общемировая социальная мобильность

Две войны разрывают планету на части. Когда в 1945 г. наступает наконец мир, Европа и остальные части света вступают в беспрецедентную пору социальной мобильности. Поначалу выходит неловко и неуклюже. Взглянув на сегодняшнюю статистику, сложно заметить эти маленькие первые шажки. Но за несколько лет мы проложили курс, которым мир будет следовать семь десятилетий.

Сейчас, оглядываясь на первые несколько лет после окончания Второй мировой войны, мы видим, что наша эпоха формировалась под влиянием двух основных сил. Явление, которое мы теперь называем глобализацией, в сочетании с резким увеличением общего объема знаний полностью преобразовало наш мир. Тысячи тысяч островов стали одной страной. Коммуникация во всех ее формах и проявлениях в корне изменила жизнь каждого из нас. Шахты

в ЮАР и России. Фирмы — разработчики программного обеспечения в Пало-Альто. Женщины в Африке. Мы все ощутили, как коммуникация и интернационализация преобразили условия нашего существования.

Сейчас мы делаем следующий шаг. Знание порождает знание. Коммуникация подпитывает коммуникацию. Все указывает на скорый прорыв. У нас уже есть многое. Но теперь мы получим еще больше. Намного больше. Естественно, движущей силой служат информационные технологии — и последствия их внедрения абсолютно безграничны. Как мы увидим позже, чтобы найти в прошлом нечто, что столь же кардинально изменило основы нашей жизни, нам придется отмотать историю на четыреста пятьсот лет назад.

У глобализации и нашей жажды и возможности исследовать земли и океаны мира есть четкие физические границы. Земля, в конце концов, круглая и не может эксплуатироваться до бесконечности. Кроме того, глобализация встречает сопротивление. Физики назвали бы это силой трения. По всему миру националистические силы учуяли свой шанс. Посмотрите на Дональда Джона Трампа. Нынешнего сорок пятого президента Соединенных Штатов. Спокойствие, только спокойствие. Мы должны прежде всего следить за собой — «America first» («Америка прежде всего»). Президент Трамп и многие другие политики полагают, что с дальнейшим ростом глобализации нам сейчас не справиться.

У знания нет пределов. Знание безгранично. Границы можно охранять. Таможенные сборы можно повысить.

Но любопытство не обуздать и не загнать в рамки. В 1965 г. Гордон Мур, основатель Intel, понял, что то, с чем мы имеем дело, способно прорваться сквозь все мыслимые барьеры. Мур предположил, что количество транзисторов, размещаемых на кремниевой микросхеме, должно расти в геометрической прогрессии. Конечно, это не закон природы. Однако фактический темп роста уже многие годы соответствует этому прогнозу: число транзисторов удваивается каждые два года. Этот закон применим в чисто практическом смысле в конкретных сферах, таких как индустрия компьютерных игр, где важно знать, насколько мощной будет техника на рынке в момент выпуска той или иной игры.

Но видеоигры не сама жизнь (во всяком случае, пока). А именно в мире за пределами видеоигр грядет скачок в такую реальность, которая многим из нас может показаться воплощением научно-фантастического романа. Еще в 2011 г. главный футуролог Cisco Systems Дейв Эванс предсказывал зеттанаводнение. В тот год мы, люди, в общей сложности создали невероятные 1,2 зеттабайта информации (приставка *зетта*- обозначает множитель, равный единице с двадцатью одним нулем). Гигантская цифра — сравниться с ней может разве что бесконечно расширяющаяся Вселенная. И дальше мы будем каждые два года удваивать это и без того фантастическое число. Это информационное цунами порой называют «Большие данные» — так и есть.

Этот информационный взрыв не просто перекраивает карту нашей действительности. Он переиначивает условия

всей человеческой деятельности. Когда канадский профессор и теоретик коммуникации Маршалл Маклюэн в своей книге 1962 г. «Галактика Гутенберга»¹ охарактеризовал современную коммуникацию как расширенное сознание, он оказался почти провидцем — как и во многих других случаях до и после. Наше общество *и есть* коммуникация. Все является коммуникацией либо ее отсутствием. Теперь мы знаем, что и мы сами — тоже информация и данные. Спросите любого ученого-генетика, и он вам скажет, что все мы суть физическое проявление кода.

Физикам не привыкать отыскивать самые крохотные кирпичики, чтобы понять, как устроено целое. Физика вся вращается вокруг поисков этих мельчайших составляющих, которые в некотором смысле служат основой всему. В обществе одним из таких базовых кирпичиков является информация и то, как мы ее используем. Когда немецкий изобретатель Иоганн Гутенберг придумал печатный станок, жизнь на нашей планете изменилась навсегда. Впервые в истории стало возможным отделить идею от ее создателя и дать ей широкое распространение. Жизнь до Гутенберга была проще — особенно для власть имущих. Дурную идею можно было пресечь, убив ее носителей. Но машина Гутенберга позволила идеям путешествовать через время и пространство совершенно независимо от своих творцов. Более того, идеи и знания теперь стало удобно хранить. И все это по цене в разы ниже стоимости

¹ Маклюэн М. Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего. — М.: Академический проект, 2018.

рукописной книги. Примитивный станок Гутенберга заложил основы науки, образования, просвещения и всего проекта современности.

Прощай, центр!

Медленно, но верно сформировался мир, в котором жесткий, четкий центр окружала четкая периферия. От центра — государства, церкви, университета или писателя — мысли поступали на периферию — к читателям, слушателям и зрителям. Выстроилась иерархическая социальная структура. Центр контролировал информацию. Зачастую лидерам даже принадлежала монополия на нее. Власть сосредоточивалась в центре. Неудивительно, что диктаторы всех мастей питали к информации особый интерес. Без контроля над информацией нет власти. Власть получает тот, кто подчинил себе информацию.

Но вдруг грянуло новое потрясение, и имя ему WWW. Цифровые технологии и Всемирная сеть делают информацию доступной для всех. И всегда. Старая родненькая система разбилась вдребезги. Центр уже не контролирует информацию. Центра больше нет. Все смешалось. Прощай, центр!

Дивная новая машина разрушила принципы, которыми управлялось наше общество со времен Гутенберга. Интернет соединяет всех со всеми и всё со всем. У цифровых данных нет центра. Движение от периферии к периферии. Нет центра, контролирующего информацию, — нет и самого контроля. Берлинская стена пала в 1989 г. А в 2010 г. в Тунис пришла «арабская весна»... А осенью 2017 г. мир

захватил внезапный вирус — фрустрация женщин и их рассказы о домогательствах и насилии. То, о чем во множестве мест говорили шепотом, превратилось в единый глобальный вопль. МЕ ТОО! И тут возник первый и, возможно, самый важный ингредиент того коктейля, который мы зовем Настоящим — и который, как мы увидим дальше, указывает на города.

Текущий страх

Наш мир безопаснее, чем когда-либо раньше. Но стоит взглянуть на нашу действительность сквозь призму абстрактной гиперреальности, именуемую СМИ, как создается впечатление, будто мы живем на планете, где царят страх, ужас и тревога. Криминологи всего мира утверждают, что число тяжких преступлений в городах сокращается. Однако если окунуться в поток информации под названием «новости», тебя тут же затянет в водоворот бомбежек, педофилов, террористов, насилия, убийств и банкротств. Мир вокруг стал безопаснее, но наше внимание привлекают к необычайным случаям.

Конечно, роль СМИ в демократическом государстве заключается в том, чтобы отслеживать действия властей и отражать наиболее важные процессы, происходящие в обществе. А если СМИ берутся за что-либо другое, они сразу рискуют превратиться в рупор чьих-то идей. Но репортажи и медиа в мире, захлестнутом зеттанаводнением, уже совсем не те, что были в Европе 1970-х, когда в каждой стране работало всего несколько телеканалов и выпускалось по одной крупной газете на город или регион.

Информация была в дефиците. За новостями приходилось охотиться, как за диковинным зверем.

Сегодня на нехватку информации уж никак нельзя пожаловаться. Даже дети малые знают, что у нас теперь обратная проблема. Новые сведения генерируются в таком темпе, за которым мы уже не поспеваем. А за данными нам вообще не угнаться. Кроме того, под напором глобализации стираются границы между странами — вопреки националистам, чьи голоса раздаются и здесь, и повсюду в мире. На сегодняшний день мы оказались ровно в точку пересечения глобализации и неуправляемого потока информации. У многих это вызывает чувство бессилия. Мы не можем контролировать будущее. Конечно, мы и раньше не имели большой власти над грядущими событиями, но хотя бы могли положиться в этом вопросе на Бога. Наконец, во многих случаях нам угрожала какая-нибудь конкретная напасть. Но в наши дни причину страха очень трудно определить. Польский социолог Зигмунт Бауман в одной из своих работ назвал этот феномен текучим страхом. Проект ультрасовременности удлинил нам жизнь и одолел демона невежества. Но на смену ему пришел новый страх, ставший отличительной чертой нашей эпохи. Расплывчатый, неуловимый страх, который, по словам Баумана, идет рука об руку с проектом современности.

Мы боимся. Террористы могут атаковать кого угодно где угодно. Неважно, насколько вы неприметны как цель. Климатические катаклизмы возникают где угодно и когда угодно. Временами ударная волна исходит от взбалмошного рынка, как Наоми Кляйн мрачно констатирует в своем

бестселлере «Доктрина шока»¹. Лидеры стран озадаченно взирают на мир, который хуже, чем когда-либо раньше, поддается осмыслению и прогнозированию.

Тревога угнетает нас. Мы жаждем спокойствия. Но знаток страха, тотемный бог многих икон Голливуда, шведский кинорежиссер Ингмар Бергман знал печальную истину. В своих мемуарах под заглавием «Латерна магика»² он сформулировал первую заповедь страха: «Страх вызывает к жизни то, чего мы боимся».

Война с террором не удалась. Люди винят террористов в том, что они сеют страх. Но что порождает война с террором, если не еще больший страх? Твердый как камень, текущий или витающий в воздухе — тут у каждого будет свое мнение. Каждого второго подростка беспокоят проблемы климата. Но нам всем еще предстоит понять, что Urban Express везет нас не на веселый пикничок. Мы несемся в пронизанный страхом бедлам, где тревожиться из-за чего-то, что мы даже не можем выразить словами, будет для нас так же естественно, как для камня идти ко дну.

Время интеллектуальных авторитетов прошло. Общественных фигур, к которым мы обращаемся с просьбой объяснить реальность, становится все меньше и меньше. Власть политиков в этом плане расшатана, то же можно сказать о медиа и академиях. Эра зеттанаводнения оставляет нам только факты. Только им и только в них мы верим. Это оказывает серьезное воздействие и на экономику.

¹ Кляйн Н. Доктрина шока. Расцвет капитализма катастроф. — М.: Добрая книга, 2015.

² Бергман И. Латерна магика. — М.: Искусство, 1989.

Возьмем такой феномен, как мода. Долгое время определяющими были модные сезоны, но теперь этой системе брошен вызов с двух фронтов. С одной стороны, это та мода, которая развивается как стиль на основе индивидуальности. Ваш собственный стиль. С другой стороны, власть здесь больше не принадлежит торговле. Теперь моду в значительной мере определяют не H&M, Marks & Spenser или Bershka — а другие действующие фигуры, например Кьяра Ферранни, владелица Instagram-аккаунта «The blonde salad» с более чем 600 000 подписчиков. У нее в штате десять человек, и с ней сотрудничают самые известные торговые марки мира. Традиционные авторитеты исчезают во всех областях человеческой деятельности, а на смену им приходят личности с большим числом подписчиков.

От бомбы к бомбе

Наши учебники истории отводят несколько глав «равновесию страха» во времена холодной войны. Пророки апокалипсиса, которые выкапывали противоядерные бомбоубежища у себя на заднем дворе, теперь кажутся смешными чудаками со странными фобиями и в крутых нарядах 1960-х. Мы уже не видим в атомной бомбе и ее современных сородичах ту угрозу, которую видели раньше. Медленно, но верно все то, что не давало спать президентам и снабжало Голливуд отличным материалом для фильмов-катастроф, скрылось за завесой прошлого.

Нашу историю можно рассматривать как постоянную борьбу за свободу и независимость. Мы хотим быть свободными. Свободными делать выбор и влиять на события. Мы

хотим сами определять ход своей жизни. Идеологии приходят и уходят, но наша главная цель остается неизменной. Препон всегда было множество. Но, несмотря ни на что, такие люди, как мать Тереза, Махатма Ганди и Нельсон Мандела, подхватывали и несли это знамя дальше и дальше. И борьба продолжается по сей день. Вспомните про современную Бирму и Аун Сан Су Чжи или про Ай Вэйвэй из Китая.

Сильные, умные женщины и мужчины, которые берут на себя труд освободить нас от оставшихся диктатур и диких идей. Мы даже сумели вырваться из лап всеобщего ядерного ужаса, который было завладел нашей планетой.

Сейчас мы продвинулись как никогда далеко. В мире случился демократический бум. На сегодняшний день в нем насчитывается меньше бандитских режимов, чем когда-либо, даже если в некоторых странах демократия и попирается. Пожалуй, ни в одну другую эпоху нам не удавалось столь четко нацелиться на то, чтобы как можно больше людей, в частности женщин, смогли получить контроль над собственными жизнями и судьбами. Мы ваяем свободу знать, делать, путешествовать и быть. Добавьте к ней мобильность и целую новую галактику, в которой периферия может общаться с периферией в обход центра, и образ будет завершен. Вся информация доступна всем. Где угодно и когда угодно. Мы обрезаем все пути.

Бомба — в умах. Все нынче текуче — не только страх. Когда мы все станем центром для самих себя, что будет ждать нас дальше?

На место атомной бомбы пришла автономная.

Большинство этому рады. Лучше больше свободы, чем меньше. Порой важным шагом может стать даже появление одной только мысли о большей свободе. Женщины в Северной Африке полны надежд. Диссиденты всего мира чувствуют, что настал их час. Неудивительно, что те из нас, кто считает себя лидерами, потянулись за успокоительными.

Город, сила и слава

Мы хотим уехать в город. Мы пакуем вещи и уезжаем из мест, где родились. Так было и раньше. Порой мы возвращаемся, но, как правило, нет. Размах этой миграции поражает. В начале XX в. в городах жило примерно 10% населения мира. Сегодня, спустя 100 с небольшим лет, эта цифра выросла до 50 с лишним процентов. И это только начало. По недавним оценкам специалистов, работающих в рамках проекта Urban Age Лондонской школы экономики, все указывает на то, что в 2050 г. на городских территориях будет сосредоточено более 75% населения мира. Уже сейчас более 80% жителей Латинской Америки обитают в городах. И в Европе, по подсчетам UN-Habitat, 73% населения составляют горожане.

Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Многие говорят, что ничто так не помогло им осознать хрупкость нашей планеты, как первые снимки Земли из космоса. Возможно, это стало лучшим призывом к защите окружающей среды для большинства из нас. Яркий голубой шарик, беззвучно крутящийся в бескрайнем космосе. Быть может, современное фото Земли со спутника окажет на нас схожее

воздействие и даст нам представление о том, насколько сильно наша планета охвачена урбанизацией. Маленькие островки света сияют в океане тьмы. Это места, манящие нас всех с такой колдовской силой. Наши города.

Консалтинговая фирма McKinsey разработала сценарий, по которому порядка 600 городов составят костяк всей мировой экономики. Мы концентрируем жизнь во всех ее проявлениях.

Очень скоро две трети мировой экономики будут зависеть от того, в каком направлении станут развиваться эти города. Даже сейчас один уголок Англии — Лондон — обеспечивает примерно 20–25% ВВП Великобритании и третью часть ее экономического роста. Мегалополисы Москва и Санкт-Петербург находятся в стране, которая вмещает более одиннадцати часовых поясов. И на эти два города вместе приходится около 30% ВВП России. Одна только Москва, по данным исследования, проведенного Брукингским институтом в США, создает более 20% всех товаров и услуг, производимых в стране. Воздействие, которое эта ситуация оказывает на торговлю и политику, просто громадно. В месте, куда мы направляемся, будут, естественно, также сосредоточиваться власть и деньги. Уже сейчас некоторые из крупнейших корпораций мира начинают трансформацию своей организационной структуры с учетом того, что территориями теперь будут считаться не страны, а города. Транснациональные компании становятся трансурбанистическими.

Мэры ряда крупнейших городов мира уже ведут себя так, будто возглавляют государство. За примером далеко

ходить не нужно — Садик Хан в Лондоне. Этот человек, собственным именем и биографией иллюстрируя многообразие современных мегаполисов, представляет значительную часть экономики страны — пусть даже только на бумаге. Уже сейчас города, а не страны соревнуются друг с другом за все — от инвестиций до талантливых людей. Обратите внимание, что столь хорошо знакомая всем нам индустрия, как туризм (которая представляет собой один из самых крупных и быстро развивающихся экономических секторов в мире), все чаще фокусирует внимание именно на городах. Проведите выходные в Париже. Ни слова о Франции.

Цифры, их точность и верность как никогда подлежат обсуждению. Математика и статистика — это языки, и как любые языки они могут трактоваться и пониматься по-разному. Все способы оценки имеют свои недостатки. Однако основной вектор нашего развития, кажется, не вызывает сомнений ни у кого. К лучшему или к худшему, через 15 лет или через 50, но подавляющее большинство из нас так или иначе окажется в городах. Именно там создаются компании и блага. Именно там мы получаем образование. Именно там мы играем и спорим друг с другом. И проживаем свои долгие жизни бок о бок с другими людьми.

Все нацеливаются на города. Всё указывает на города как на нашу среду обитания. Если у нас появляется такая возможность, мы всегда делаем выбор в их пользу. Сельским регионам почти или совсем нечего предложить, что могло бы переломить или изменить эту тенденцию. На сегодняшний день единственное, что могло бы на нее

повлиять, это мировая эпидемия. Микробы — враг глобализации номер один. Но даже пандемия, вероятно, вызвала бы лишь временный провал на графике. Как только бы заразу удалось обуздать, мы, скорее всего, тут же устремились бы обратно в свой обожаемый город.

В недалеком прошлом мир был очень большим. Но когда к 1970-м и 1980-м гг. появились компьютеры и информационные технологии, визионеры тут же представили себе, какие это откроет перед нами возможности. Нам наконец по силам высвободиться из кошмарных географических уз.

Мы больше не привязаны к одному месту. Мы можем работать и учиться где угодно. Жить хорошей жизнью можно в любой точке мира. Нашу планету будут населять цифровые кочевники. Наконец-то мы сумеем найти применение всем этим не особо густонаселенным регионам земли. Города смогут вздохнуть свободнее. Чистый воздух, счастливые дети и превосходная жизнь на севере Финляндии или в австралийской глубинке.

Но случилось нечто иное. Прямо противоположное. Города подверглись такому натиску, какого еще не знавала история. У нас еще никогда не было таких чудесных возможностей для коммуникации. Визионеры ошиблись. Мы хотим хорошей жизни в городах. За последние 30 лет информационные технологии развились так, что недалеко до чудес Гарри Поттера. Всё для всех, когда угодно, где угодно. С картинками. В цвете. И за смешные деньги, а то и вовсе бесплатно. И все это при росте урбанизации.

Дикое знание

Любовь подпитывает любовь. Коммуникация подпитывает коммуникацию. Чем больше мы общаемся, тем больше нам хочется общаться. Мы не стали путешествовать меньше. Мы путешествуем больше. Тому есть масса подтверждений. Мы отсылаем как никогда много электронных писем. Мы как никогда часто летаем на самолетах. Мы хотим знать больше. Понимать. При этом далеко не всё мы можем записать или высказать. Еще в конце 1950-х гг. венгерско-британский химик, экономист и философ Майкл Полани писал о личностном (или молчаливом) знании. Если совсем просто, идея заключается в том, что мы, люди, знаем больше, чем можем выразить. По строгим представлениям самого Полани, это касается не только конкретных областей знания, которые трудно облечь в слова, — на самом деле, все наше знание коренится в личностном знании. Люди являются носителями опыта и познаний, которые невозможно зафиксировать на бумаге, а тем более в цифре. Личностное знание нельзя записать или закодировать иным образом, но тем не менее можно передать. Однако для этого требуется непосредственный контакт и время. Нужно быть вместе. Может, поэтому нас так и влекут города. Город предлагает нам все то, чего *не могут* дать наши обожаемые умные машины. Все то, что, по мнению многих, делает нас людьми, а не просто органическим подобием наших же машин. Все то, что никак не выразишь словами. Это и есть знание, которое профессор Полани называл личностным.

Мы гораздо больше, чем слова в электронном письме, книге или выступлении для TED на YouTube. В нас есть

любовь. В нас есть зло. В нас есть сексуальность. Мы умеем создавать прекрасную музыку. Кем бы мы ни были и чем бы ни занимались, в нас всегда остается намного больше, чем мы можем на данный момент объяснить или записать. И вот тут мы выходим на головокружительную высоту. Наше коллективное знание никогда еще не было столь велико. Прорыв произошел в каждой сфере. Вместе с тем все больше и больше людей начинают подозревать, что знание, которое мы сумели накопить, освоить и сделать частью своего подручного инструментария, не больше крошечного планктона в океане дикого, необузданного знания, которое отказывается быть перенесенным на бумагу и тем более оцифрованным. И возможно, как раз эта масса абсолютно дикого, необузданного знания так влечет нас в города. Современный город кажется чем-то вроде заповедника знаний почище Галапагосских островов. Место, полное дикого — и порой даже прекрасного — знания, которое манит всех нас.

Талант, технологии и толерантность — вот что составляет город нашей эпохи, по мнению американского урбаниста Ричарда Флориды. В современном городе обитает не только дикое знание, но также надежда на лучшую жизнь. Именно здесь мы можем стать теми творческими созданиями, которыми рождены быть. Существует мириад теорий. Причина, по которой произошел крупнейший скачок роста городов в истории — когда к 2006 г. впервые за время существования человечества более 50% жителей Земли оказались горожанами, — до сих пор остается загадкой. Мы просто не знаем, как это объяснить. Но одно

нам точно известно: 2006 г. стал поворотной точкой в истории. Переломным моментом. Города — хит этого сезона. Новая естественная среда нашего обитания. Место, куда стекаются все, невзирая на классовую и половую принадлежность, возраст или сексуальную ориентацию. Трансгендеры и фундаменталисты бок о бок с инуитами и другими представителями коренных народов в общем урбанистическом котле.

Мы, люди, носители разнообразного дикого знания, все ширящимся потоком устремляемся в города, становясь частью урбанистического «первичного бульона». Мешанины. Здесь мы все сходимся и, по воле случая, встраиваемся в новые контексты и отношения с новыми людьми. Здесь встречаются знания, идеи и капитал, которые вместе творят нечто новое. Здесь все берет свое начало.

Ура — и добро пожаловать в мир городов!

ПРАВИЛО №1

Наша жизнь концентрируется в городах

ВЫХОДИМ ЗА ПРЕДЕЛЫ СВОЕГО «Я»

Люди утратили контроль. Традиции и привычные институты летят под откос. Срок годности знаний и умений стал короче, чем когда-либо. Нам приходится переучиваться снова и снова, постоянно расширяя свои горизонты. И когда мы перестаем быть богом для самих себя, нашей путеводной звездой становятся «Анонимные алкоголики».

Секс. Война. Компьютерные игры. Диссертация. Учение — основа всего. Можно спорить о том, какими знаниями мы обладаем при рождении, но одно точно: вся наша жизнь — процесс изучения чего-то нового. Одни учатся больше, другие меньше. Это не значит, что люди, которые учатся больше, умнее других. Главное то, насколько вы открыты новому знанию. Знания и процесс их получения — это то, что помогает нам ориентироваться в нашей реальности. Обучение — залог выживания.

Новая галактика

Первым делом раскроем секрет. Если взрослый человек хочет научиться чему-то новому, ему зачастую надо отучиться от старого. Мы думаем, что уже знаем все, что нужно. Мы нередко мыслим стереотипами. Порой мы сами знаем, что руководствуемся конкретным убеждением. У всех нас существует представление о мире, которому нас так или иначе научили. Мы в практическом или теоретическом смысле возделали образ того места, в котором находимся. Мы создали собственное представление о нем.

И не так уж важно, правильно оно или нет. Главное — быть уверенным в том, что знаешь, как тут все устроено. Без этого мы просто не можем жить. И когда такое представление у нас появляется, мы начинаем ревностно его оберегать. Мы принимаем все то, что его подтверждает, и, как правило, отрицаем все то, что не вписывается в нашу картину.

Наш мозг ненавидит вакуум и услужливо заполняет пустоты на месте недостающих деталей. Спросите любого ученого, исследующего память. Нашему мозгу тяжело вспомнить только одну часть целого. Здоровый, активный мозг заполняет пробелы и подгоняет детали так, чтобы воссоздать лицо или фигуру человека полностью. И если мы чего-то не знаем, мы просто додумываем упущенное, прибегая к помощи собственного воображения. Результат порой называют устоявшимся представлением, а порой — предрассудком. Мы хотим видеть картинку целиком — и неважно, какой ценой.

Так вот, и наши взаимоотношения с прогрессом и обучением определяются тем, как мы воспринимаем все новое. Как было сказано выше, во многих случаях мы предпочитаем отбросить все то, что не вписывается в привычное представление о мире. Особенно часто мы это делаем тогда, когда новая информация противоречит нашим личным убеждениям. Мы просто игнорируем ее.

Многим из нас очень трудно принять тот факт, что жизнь сейчас выходит за пределы удобной, упорядоченной галактики Гутенберга. Система, на которой наш мир держался веками, рушится прямо у нас на глазах. Это огромное испытание для каждого из нас, за исключением горстки

умников и гиков, а также тех поколений, которые растут сейчас — они изначально выстраивают свои жизни в новой галактике. А всем остальным предстоит трудная работа. По сути, нам придется научиться игнорировать многие из своих убеждений. Отучиться от них. И понять, что никто из нас не может быть богом для самого себя. Мы должны подготовиться к жизни в новой галактике. Цифровой, урбанистической галактике. И сказать это намного проще, чем сделать.

Жизнь в этой новой галактике наталкивается на стену из устоявшихся представлений, которые долгие годы культивировались в обществе и бизнесе. Возникает, мягко говоря, противоречие. Славные деньки после больших войн XX столетия были чарующе прекрасны. Равновесие страха, конечно, отравляло воздух, но эта эпоха все же была отмечена миром и относительной стабильностью. Рост и прогресс состояли из множества маленьких и зачастую предсказуемых шажков в установленных рамках. В центре внимания были долгосрочное планирование и управление устойчивым ростом. Или столь же устойчивым отсутствием роста. Неудивительно, что такая обстановка способствует постепенному укреплению приятного чувства всеисилия: «Мы знаем, как работает эта индустрия. Мы знаем, каким будет следующий шаг для этой группы потребителей. Мы знаем!»

Вероятно, советы директоров Renault, Nokia и Sanyo вполне обоснованно руководствовались такой логикой еще во второй половине 1980-х гг., за несколько лет до падения Берлинской стены и еще за несколько лет до того, как

у всех на компьютерах появился Netscape 1.0. Мы медленно подходили к началу новой эры. Безусловно, потребовалось сделать много шагов, во многих областях, даже на этих первых этапах. Но общая картина все еще оставалась прежней. Восток против Запада. Коммуникация стоила дорого, и важная информация была такой же редкостью, как лев-альбинос в саванне. В городах жило намного меньше половины населения Земли. Короче говоря, это был все тот же мир, в котором геройствовал Джеймс Бонд из первого фильма франшизы «Доктор Ноу», вышедшего на экраны в 1962 г.

Конкуренция превращается в сотрудничество

Чтобы укорениться и укрепнуть, разные культуры нередко прибегают к одному и тому же методу — утверждают свое превосходство над другими. Примеры тому можно найти как на глобальном, так и на местном уровне. Мотоклубы Hells Angels и Bandidos. Сербь и боснийцы. Каталония и Испания. Мы против Них. Мы в сравнении с Остальными. Наиболее показательна в этом смысле армия. Право обречь людей на смерть очень часто обосновывалось тем, что интересы группы ценнее всего, даже человеческих жизней. Звучит дико, но, к сожалению, эта установка работает до сих пор — и даже считается благородной, когда ее облачают в форму миссии по защите основных прав человека.

Многие компании и организации выживают за счет того, что культивируют миф о своем превосходстве и слабости конкурентов, невзирая на многочисленные сходства

с ними. Во многих случаях корпоративные и организационные культуры опирались в своем развитии лишь на собственную самобытность, не пытаясь прислушаться к мнению других или начать с ними сотрудничать. Но в современном городе этой эпохе уже положен конец. В прозрачной, оцифрованной урбанистической галактике сотрудничество и конкуренция поменялись местами. Успех все чаще приносит умение кооперироваться, а не уничтожать противника. Взгляните хотя бы на большие технологические корпорации, которые теперь и сотрудничают, и конкурируют друг с другом одновременно.

Сотрудничество, во всех его законных формах, позволяет создать больше благ, чем прямая конкуренция. Вслед за альянсами между авиакомпаниями или университетами появляются абсолютно органичные системы продажи продуктов и предоставления услуг, вырастающие вокруг таких компаний, как Google и Microsoft. Возможно, это только начало. Вместе мы выстоим, порознь — падем.

Выходим за пределы своего «я»

Креативность, наша способность генерировать новые идеи и создавать вещи, — это одна из наиболее мифологизированных людских черт. И в этом нет ничего удивительного. Наши творения зачастую революционны. Жизнь до и после появления колеса. Здравоохранение до и после пенициллина Флеминга. Просмотр фильмов до и после Netflix. Генные ножницы Эммануэль Шарпентье — CRISPR/Cas9 — одно из величайших открытий всех времен в генетике. А революции — это чудесный материал для мифов,

небылиц и анекдотов. Только посмотрите, сколько книг и фильмов посвящено великому американскому изобретателю, предпринимателю и стопроцентному сумасброду Говарду Хьюзу. Или старому доброму Леонардо да Винчи. Так было всегда. И наша эпоха не исключение. Многих предпринимателей наших дней превозносят и боготворят точно так же. Скажем, создателя Facebook Марка Цукерберга, чья биография легла в основу фильма, когда ему еще не было и 30. Или Илона Маска, соучредителя PayPal — его черты, по слухам, были использованы в образе супергероя Тони Старка в новых фильмах о Железном человеке.

Креативность — это основа нашего прогресса и, по сути, очень простой механизм. Все, что нужно, — это комбинировать существующие вещи или приемы, создавая что-то новое. Даже важнейшие квантовые скачки в науке или технологиях были сделаны по большей части благодаря удачной комбинации имевшихся феноменов. По-другому просто не бывает. Моцарт не изобрел музыку, а Усама бен Ладен не придумал терроризм. Не бывает ничего абсолютно нового. Все новое получается в ходе процесса, в котором каждый из нас, образно говоря, встает на плечи своего предшественника. Знакомые вещи комбинируются новым способом. Мы постоянно что-то пробуем и терпим неудачи, следуя бесконечному пути, пролегающему сквозь время.

Чтобы отыскать креативное решение, как правило, бывает полезно попытаться рассмотреть старую проблему под новым углом зрения. Сочетать действия или черты, которые традиционно не комбинируются друг с другом

(это, как считается, особенно эффективный прием). Этот тип организованного творчества часто называют латеральным мышлением. Оно было описано в 1960-х гг. британским психологом и писателем Эдвардом де Боно в его книгах «Использование латерального мышления» (The Use of Lateral Thinking) и «Думай по-новому» (New Think). Думайте горизонтально, а не вертикально.

Но доктор де Боно и его латеральное мышление были только началом. Введите в Google слово «креативность» — и на вас обрушится масса советов и статей. Сотни тысяч материалов. Это, мягко говоря, очень популярная тема. Но какие именно проблемы нам нужно решить? Всему этому повышенному интересу должно быть объяснение. Мы по природе своей склонны формировать предвзятые мнения об окружающем мире. Загонять себя в тупики. Что в значимых вопросах, что в мелочах. Лучший способ навести лыжи. Подходящие и неподходящие типы ламп для выращивания марихуаны. Какая диета способствует самому быстрому похудению. Как разговаривать с лошадьми (если с ними вообще можно разговаривать).

Наши представления о мире держат нас в крепких тисках. Мы думаем, что кофе надо пить горячим, пока кто-нибудь не бросит в него кубики льда и не назовет это «фраппучино». Мы считаем, что алкоголь надо подавать в рюмках и бокалах, пока кто-нибудь не разольет его по бутылочкам и не создаст алкопоп. Мы уверены, что продукты надо покупать в магазинах, пока кто-нибудь не придумает пакеты с набором продуктов и прилагающимся к нему рецептом, которые в некоторых странах можно заказать на дом вместо того, чтобы

идти самому в супермаркет и собирать все необходимое для того или иного блюда. Мы полагаем, что выращивать урожай нужно в поле, пока кто-нибудь не перевернет все с ног на голову и не начнет устраивать вертикальные сады в городских условиях. Список можно продолжать до бесконечности. Мы думаем... пока не происходит нечто. Да-да, мы опять пришли к тому же. Знания с ограниченным сроком годности. Но как же нам вырваться из собственного мира стереотипов и предрассудков, не прибегая к помощи запрещенных веществ?

Есть один простой и веселый метод, который используется в сфере HR. В рамках собеседования кандидата иногда просят выйти из собственного тела. Это что-то вроде ролевой игры. Кандидат как бы садится напротив себя и описывает то, что видит. Интересно, что это заставляет многих оценить себя более трезво. Мысленно выходить из собственного тела — это один из самых полезных приемов, которые только можно представить. Возможно, всех взрослых людей стоило бы обязать время от времени смотреть на себя со стороны. Так как же этому научиться? Начнем с того, что надо честно себе признаться: мало что дается нам так же трудно, как избавление от той страстной любви, которую мы питаем к своим собственным убеждениям.

Чтобы научиться, надо отучиться. И сделать это как можно тщательнее.

Искусство отучаться

Есть несколько важнейших аспектов, которые определяют нашу способность отучиваться — и, следовательно,

учиться чему-то другому. Нам нужно тем или иным способом добиться такого состояния, в котором мы будем готовы принять новую информацию. Заставить себя реагировать на внешние факторы. Слушать, видеть и впитывать, не отменяя осознанно те феномены и впечатления, которые не соответствуют нашим существующим убеждениям.

Нужно стать скромнее. Зачастую быть скромным значит иметь объективное представление о себе. Осознавать собственные рамки. Звучит хорошо и разумно. Но городская среда требует более экстремальной позиции — скромности на уровне абсолютного нуля. Отправная точка проста: мы ничего не знаем — вообще. Разумеется, каждый из нас обладает огромным багажом знаний. Но давайте на мгновение представим, что все наше знание бесполезно. У знания — особенно в нашу урбанистическую, цифровую эпоху — очень короткий срок годности, и потому его надо постоянно подвергать сомнению и обновлять. Новая галактика требует нового знания. За эпохой Гутенберга нас ждет период переоценки. И очень важно, чтобы в этот момент мы вели себя скромнее в отношении других и их знания. Ведь очевидно, что мы все можем чему-то друг друга научить. Большие люди могут чему-то научиться у маленьких. Взрослые — у детей. Лауреаты Нобелевской премии — у людей без образования. Мы не можем быть королями и богами для самих себя. Никто не идеален.

Другой важнейший аспект способности к обучению — это открытость. Если скромность заключается в том, чтобы осознавать ограниченность собственных знаний и тот факт, что нам всегда есть чему поучиться у других, то открытость

подразумевает готовность пересматривать свои убеждения. Действительно *слушать*, а не просто слышать то, что говорят другие.

За скромностью и открытостью следует самый трудный аспект — отношение к провалу (как нашему собственному, так и другого человека). Для большинства из нас это скользкая тема. Что именно считать провалом? Все, что когда-либо было создано, было результатом экспериментов одного или нескольких человек. Будь то новая техника прыжков на лыжах или способ обратить вспять старение стволовых клеток. Этот принцип относится ко всему чему угодно. Все развитие происходит за счет людей, которые решают попробовать что-то новое. Некоторые добиваются успеха. Остальные — нет. И главный вопрос заключается в том, как мы относимся ко всем тем, кого постигла неудача. Мы можем рассматривать провал как нечто нежелательное и унижительное (проблема, существующая во многих культурах). Как проступок, навлекающий позор. А можем научиться принимать его так, как на самом деле и должно его принимать. Как необходимый шаг на нашем общем пути. Часть процесса обучения, которая пополняет копилку наших собственных знаний — и знаний всех вокруг. Это опыт, а не ошибка.

Государства, города и индивидуумы. Выбрать для рассмотрения можно любой уровень. Изменения, вызванные технологическим прогрессом, и глобализация затрагивают всех и вся. Кроме того, все больший объем знаний переходит в форму легкодоступного продукта для ежедневного потребления. Женщины обретают большее влияние,

и человеческая жизнь все больше централизуется в городах. Все это влечет за собой перемены. Скромность, открытость и спокойное отношение к провалам — это отличная стартовая площадка для того, чтобы приступить к серьезному, нескончаемому процессу обучения и, следовательно, начать меняться. Но, как и многое в нашей жизни, обучение — это не нечто монолитное. Оно делится на разные типы.

Kraftwerk в обучении и бетонные спасательные жилеты

Как и многие другие феномены, обучение можно разбить на категории. Они охватывают все — от того, как мы учимся и чему мы учимся, до того, как наш стиль обучения меняется на протяжении жизни. Все это было исследовано и классифицировано. Было проанализировано обучение в предназначенных для этого заведениях. Было препарировано обучение в группах и других конфигурациях. Безусловно, эти вопросы всегда вызывали огромный интерес. Обучение — это в первую очередь средство адаптации, необходимое нам для выживания.

В 1970-х гг. два американских исследователя, Крис Аргирис и Дональд Шон, заинтересовались вопросом, насколько важную роль играет обучение в успехе организации. Они доказали, что для выживания компании оно необходимо не меньше, чем для выживания организма. Их выводы о петле обучения интересны как с практической, так и с теоретической точки зрения. Они стали для психологии обучения чем-то вроде Kraftwerk для музыки

(эта экспериментальная немецкая электропоп-группа оказала влияние практически на всю музыку после 1974 г.). Водораздел. Музыкальный мир до и после Kraftwerk.

По мнению Аргириса и Шона, можно выделить следующие модели обучения: одинарная петля обучения, двойная петля обучения и deuterо-обучение. Названия забавные и, пожалуй, слегка канцелярские, но давайте разберемся.

Одинарная петля — это базовая форма обучения, для которой характерно исправление ошибок и отклонений с целью и впредь выполнять ту же задачу, но справляться с ней успешнее. Проще говоря: завтра ты должен будешь сделать то же самое, что и сегодня, но лучше. Выпустить ту же модель автомобиля, но с меньшим числом дефектов.

Двойная петля возникает тогда, когда вы начинаете задумываться о резонности тех или иных правил, нормативов и целей. А стоит ли нам производить бетонные спасательные жилеты? Они у нас, конечно, хорошо получаются. И выглядят неплохо. И с каждым днем они даются нам все лучше. Но вопрос в том, разумное ли это направление с точки зрения бизнеса. Стоит ли нам производить именно эту модель автомобиля? А может, лучше возьмемся за электрические машины? Как правило, к обучению типа двойной петли мы переходим тогда, когда нам удается вырваться из цикла проб и ошибок и задаться вопросом о целях нашей деятельности. Мы начинаем действовать свободнее, без оглядки на установленные нормы и правила. Проще говоря, можно назвать это переходом от стереотипного мышления к свободному — и, по довольно распространенному

убеждению, к более высокому, стратегическому стилю обучения.

Третья, самая редкая форма обучения называется deuterо-обучением. Здесь мы уже имеем дело с мета-обучением — изучением того, как именно нужно учиться. Этот процесс — помимо того, что сам является исключением из правил, — приводит к коренному переосмыслению норм и целей деятельности. Прошлый опыт и знания подвергаются тщательному пересмотру. Deuterо-обучение возможно только после того, как вы прошли одинарную и двойную петли обучения. Это обучение уровня знатока, и главный вопрос здесь состоит в том, нужно ли вам вообще заниматься производством спасательных жилетов. А автомобили, возможно, будут заменены другими видами транспорта из-за все растущей насыщенности городской среды. Быть может, стоит направить свои ресурсы на нечто полностью отличное от того, чем мы занимаемся сейчас.

Порой эти разные формы обучения называются обучением первого, второго и третьего порядка. Силы, препятствующие обучению, — это нормы, привычки и наше собственное врожденное неприятие всего неясного и неоднозначного. В организациях эти факторы зачастую именуется культурой. Это все те привычные установки, которые уже просто стали «частью интерьера». Вот тут-то на авансцену и выходят доктор де Боно и компания с их бесчисленными методиками — от разноцветных «шляп мышления» до групповых занятий, направленных на то, чтобы отучить их участников автоматически отмечать новые идеи. Один особенно распространенный метод предполагает,

что нужно начать с одинарной петли обучения (обучения первого порядка) и попытаться найти новые решения в привычных границах. Так можно потихоньку, осторожно подойти к обучению второго порядка, чтобы потом с уверенностью шагнуть за пределы установленных границ, зная, что всегда можно вернуться к первому решению. Звучит просто. Но во многих случаях очень сложно понять, какие ограничения необходимо преодолеть. Потому что, как говорится, в своем глазу и бревна не замечаешь.

Тяжеловесы обучения: анонимные алкоголики

Хотя это непросто, находятся те, кто осиливает обучение и второго, и третьего порядка. Класс тяжеловесов среди нарушителей норм. Их можно обнаружить в любой сфере. Всегда были люди и организации, способные пробиться сквозь доминирующую логику и создать новые, потрясающие вещи. Мы упоминали немецкую группу Kraftwerk, которая проторила новый путь для музыки. Финский конгломерат Nokia сделался крупным игроком на мировом рынке сотовой связи. От ботинок и туалетной бумаги до мобильных телефонов за считанные годы. Ричард Брэнсон, британский суперпредприниматель, создал за счет своей музыкальной империи Virgin крупную авиалинию. Этот же феномен можно наблюдать и за пределами мира бизнеса. Врач и филантроп Мария Монтессори, одна из первых женщин с высшим медицинским образованием в современной истории, разработала известную во всем мире педагогическую систему Монтессори. Немецкий журналист Гюнтер

Вальраф стал основоположником методов расследования под прикрытием, благодаря популярности которых его фамилия в ряде европейских языков превратилась в глагол — «вальрафить».

Список можно продолжать. В некоторых случаях это отдельные личности. В некоторых — группы людей и компании. Предприниматели. Художники или исследователи. Этот авангард обучения можно найти среди любых вообразимых форм и контекстов деятельности.

То были мастера. Их заслуги впечатляют.

Еще есть гиганты. Те, кто продолжает учиться, упорно продвигаться вперед и параллельно делиться своим знанием с другими. Вероятно, именно они нам, горожанам, и нужны. Притом в больших количествах. Люди, все существование которых немислимо без обучения второго и третьего порядка. Они зовутся АА — анонимные алкоголики. Сообщество АА было основано в США в 1935 г. врачом Робертом Холброком Смитом и финансовым аналитиком Уильямом Гриффитом Уилсоном (у обоих были серьезные проблемы с алкоголем). С годами сообщества АА появились по всему миру, став путеводной звездой для множества алкоголиков, стремящихся к трезвой жизни. На сегодняшний день это крупнейшее в мире сообщество самопомощи. Глобальный механизм обретения знания второго и третьего порядка. И в этом нет ничего удивительного.

Чтобы излечиться от алкогольной зависимости или, если уж на то пошло, любого другого пагубного пристрастия (к еде, азартным играм, наркотикам), нужно полностью изменить свой образ жизни. Обучения первого

порядка, одинарной петли с ее минимальными изменениями в установленных границах, здесь недостаточно. Человек должен задуматься о целесообразности своего привычного поведения и в корне пересмотреть свой предыдущий опыт и знания. Это и есть выход на передовую. Обучение высшего порядка.

АА — это метод, разработанный для того, чтобы помочь людям оставаться трезвыми. Путь к здоровью представляет собой программу из 12 шагов. Первый шаг — это парадоксальная комбинация наипростейшего и наисложнейшего: нужно признать, что вы потеряли контроль над своей жизнью. Шаг за шагом участники программы проходят вместе оставшиеся 11 шагов к трезвой жизни. От алкоголика до алкоголика в завязке. Отучение и обучение в своей самой сложной форме. Результаты АА демонстрируют силу обучения второго и третьего порядка. Переосмысление и переоценка того, что люди принимали как данность, открывает океан новых возможностей. АА предоставляют уникальный инструмент, который позволяет людям выйти за пределы своего «я».

Конечно, этот метод был разработан для борьбы с зависимостью, но его принципы способны на большее. Пожалуй, их можно применять где угодно. Многие из нас, как алкоголики, потеряли контроль над своими жизнями и действиями в условиях нашего кардинально меняющегося общества. Жизнь в крупнейших городах мира, которые ушли уже очень далеко от галактики Гутенберга, многих из нас повергает в искреннее недоумение. Нам придется переучиваться. С нуля. И АА показывают нам, что это возможно.

Анонимные капиталисты

Мир был проще. У нас были промышленно развитые регионы и развивающиеся регионы. Некоторые страны были богатыми, другие — бедными. Но сейчас любое место одновременно богато и бедно. Почти всё в моменты подъема имеет тенденцию усиливаться сразу в обоих направлениях. Мы теряем контроль. Медиадиректора и избранные власти в замешательстве. От шприца с героином до совета директоров не так далеко, как вам кажется. Метод, который помог стольким людям побороть зависимость, так же полезен тем, кто хочет укрупнить свой продуктовый магазин, повысить популярность молодежного крыла своей партии, построить более удачные отношения или просто улучшить свою жизнь. И все это несмотря на то, что в оригинальной программе из 12 шагов ключевую роль играет Бог — или, по крайней мере, некая высшая сила. АА порой рассматривались как религиозное движение. Но АА не имеют никакого отношения к религии. Участников побуждают верить в силу, превосходящую их самих. Но каждый может сам решать, что это за сила. Конечно, это может быть Бог в традиционном представлении, но, в принципе, это может быть и игрушечный зверек-талисман, семья участника или сама группа АА. Метод одинаково эффективно воздействует и на религиозных, и на нерелигиозных людей. Существуют группы, которые используют метод АА для того, чтобы подхлестнуть свою креативность. Метод также подходит лидерам и руководителям бизнеса и производства. Не удивляйтесь, если когда-нибудь вам доведется наткнуться на анонимных капиталистов — группы, в которых

мы с помощью метода АА сбрасываем балласт закостенелых представлений и усиливаем свою способность придумывать что-то новое.

Двенадцать шагов

Метод АА основан на программе из 12 шагов, каждый из которых играет существенную роль в отучении, переучивании и избавлении от зависимости. Это путь к трансформации личности. Мы приводим здесь оригинальную программу. То есть это программа, ориентированная на борьбу со злоупотреблением алкоголем. Каждый ее шаг мы сопроводили комментарием и в некоторых случаях обобщением, чтобы показать, как его можно соотнести с эпохой, которую мы называем Urban Express, и как этот принцип могут использовать анонимные капиталисты. В контексте, когда мы создаем знания, данные и новые устои жизни быстрее, чем на любом предыдущем этапе человеческой истории.

ШАГ 1

АА: Мы признали свое бессилие перед алкоголем, признали, что мы потеряли контроль над собой.

Если мы хотим использовать этот метод не для борьбы с алкоголизмом, а для чего-то иного, шаг 1 надо переформулировать: «Мы признали свое бессилие перед социальными изменениями, которые сейчас происходят, признали, что потеряли контроль над своей жизнью». Общий объем наших данных, информации и знаний растет в геометрической прогрессии. Наши когнитивные способности испытывают медленный, поступательный рост.

ШАГ 2

АА: Пришли к убеждению, что только Сила более могущественная, чем мы, может вернуть нам здравомыслие.

В одиночку нам не справиться. Только в союзе с другими мы можем составить общую картину положения вещей и таким образом вернуть себе чувство контроля.

ШАГ 3

АА: Приняли решение препоручить нашу волю и нашу жизнь Богу, как мы Его понимали.

Мы понимаем и принимаем то, что мир, в котором мы живем, делает нас полностью зависимыми друг от друга. В этом высокотехнологичном, все более прозрачном и интегральном мире городов мы влияем и испытываем влияние в крупных и мелких масштабах. Мы все находимся в зависимости. Личная выгода приравнивается к общей выгоде.

ШАГ 4

АА: Глубоко и бесстрашно оценили себя и свою жизнь с нравственной точки зрения.

У каждого есть свои ценности. В стремительно меняющемся обществе нам необходимо безоговорочно отдавать себе отчет в том, какие ценности определяют наши решения и наши действия. Обучение второго и третьего порядка в наибольшей степени нацелено как раз на такую глубинную проработку своих установок.

ШАГ 5

АА: Признали перед Богом, собой и каким-либо другим человеком истинную природу наших заблуждений.

Рассказывайте другим о своих неудачах. Будьте щедры. Ошибки и провалы — это необходимая составляющая в процессе поиска новых знаний. Без ошибок обучение второго и третьего порядка невозможно.

ШАГ 6

АА: Полностью подготовили себя к тому, чтобы Бог избавил нас от всех наших недостатков.

Будьте готовы пересмотреть свои взгляды как вообще, так и в частности. Достоинства и недостатки будут, в зависимости от времени и места, восприниматься по-разному. Новое знание зачастую изменяет наше представление о том, что хорошо, а что плохо.

ШАГ 7

АА: Смиренно просили Его исправить наши изъяны.

Смирение — наш главный жизненный принцип. Большая часть мирового знания существует вне нас. Будьте всегда готовы исправить те свои убеждения, которые окружающие считают неверными. Будьте полностью открыты. Другие зачастую знают больше и обладают более правдивой информацией, чем вы. Человек эпохи Возрождения мертв. И это совершенно естественно. Мы живем в мире, где никто уже не способен в полной мере освоить хотя бы одну не самую крупную область знания.

ШАГ 8

АА: Составили список всех тех людей, кому мы причинили зло, и преисполнились желанием загладить свою вину перед ними.

Глупость — это зло. Зло глупо. Закостенелые представления и недостаток знаний вредят и вам, и вашему окружению. Используйте принцип предосторожности. Лучше составить слишком длинный список людей, кому вы причинили зло из-за своих закостенелых убеждений, чем слишком короткий.

ШАГ 9

АА: Лично возмещали причиненный этим людям ущерб, где только возможно, кроме тех случаев, когда это могло повредить им или кому-либо другому.

Следуйте такому правилу: необходимо оставлять после себя все в лучшем состоянии, чем было до вас. Ваша личная выгода в этом интегральном, густонаселенном мире городов неотделима от общей. Вы возмещаете ущерб не только людям, которым причинили зло, но и самому себе.

ШАГ 10

АА: Продолжали самоанализ и, когда допускали ошибки, сразу признавали это.

Старайтесь не обзаводиться новыми закостенелыми убеждениями. Обучение — это непрерывающийся процесс. Бесконечное кино. Все указывает на то, что мы будем на протяжении всего обозримого будущего только

увеличивать общий объем человеческого знания. Нигде нельзя поставить точку. Большинство открытий еще предстоит сделать.

ШАГ 11

АА: Стремись путем молитвы и размышления углубить соприкосновение с Богом, как мы понимали Его, молясь лишь о знании Его воли, которую нам надлежит исполнить, и о даровании силы для этого.

Регулярно размышляйте о текущем положении вещей. Хорошую жизнь можно выстроить только в союзе с другими людьми. Будьте восприимчивы к их помощи.

ШАГ 12

АА: Достигнув духовного пробуждения, к которому привели эти шаги, мы старались донести смысл наших идей до других алкоголиков и применять эти принципы во всех наших делах.

Откройте для себя счастье делиться своими знаниями и опытом с другими. У знаний и образования есть паразитическое свойство: они не убывают, когда ими делиться. А делиться ими полезно все по той же причине: нам нужна общая выгода.

Городской образ жизни

Согласно АА, ваше поведение и отношения с окружающими — это постоянный процесс. Сначала он поступательный и систематичен, но когда вы проходите эти 12 шагов, нужно и впредь продолжать работу на каждом следующем

этапе. В конце концов она превратится в ваш привычный образ жизни. Станет главенствующим принципом в вашем отношении к самому себе, окружающей вас среде и знанию. Используя метод, нужно поменять свой взгляд на собственное положение и занять такую позицию, при которой вы сможете постоянно заниматься обучением второго и третьего порядка.

На практике городское мировоззрение подразумевает осознание того, что условия нашей деятельности и контекст мнений могут уже завтра кануть в небытие (как это и происходит сейчас в современных городах). Coca-Cola должна быть готова к тому, что потребители могут внезапно начать воздерживаться от сладкой коричневой шипучки с узнаваемым вкусом, если будет введен налог на напитки с высоким содержанием сахара. Директора банков должны настроиться на то, что в современном мире клиенты, имеющие доступ к информационным технологиям, смогут и без помощи банков выполнять те операции, за которые они традиционно отвечали. А производители фастфуда в каждом городе должны предвидеть, что рано или поздно может наступить день, когда простые, уже готовые блюда можно будет скачивать с сайта и распечатывать на недорогом 3D-принтере. Все это лишь вопрос способности выйти за пределы своего мирка и обдумать нечто большее, чем алгоритмы своей повседневной деятельности.

У некоторых из нас к этому есть природная склонность. Мы постоянно начеку. Заместитель директора одной из крупнейших медиакомпаний Скандинавии рассказал нам, что всегда относился к своей работе с некоторой долей

паранойи. Наверняка где-нибудь в подвале сидит кучка людей и придумывает, как бы им обскакать флагманские продукты его компании. Решение было просто и очевидно. Создать собственный подвальный офис. Забрать нескольких толковых людей с их нынешних постов. И дать им задание — обскакать нас. Вот так этот заместитель директора и получает новые идеи для своего бизнеса. Обскачи самого себя до того, как это сделает кто-то другой.

ПРАВИЛО №2

Чтобы начать учиться новому, надо сначала отучиться от старого



ПРИВЕТ КАПИТАЛИЗМУ

Мы все теперь капиталисты. От официально коммунистического Пекина на Востоке до города умников Пало-Альто на Западе. У мировоззрения, оправдывающего конкуренцию, нет конкуренции. Мы пришли к одной-единственной всеобъемлющей системе, при которой люди и компании находятся в торговых отношениях друг с другом и руководствуются при этом одной и той же общей идеей.

Язык капитализма

Все города мира до сих пор расфасованы по 200 с лишним странам. Число этих стран год от года меняется. После развала Советского Союза началось что-то вроде конкурса «Музыкальные стулья» на создание национальных государств — и на политической карте появилось немало новых линий. Но точное количество стран не так уж важно. На сегодняшний день в мире существует лишь одна страна — Северная Корея, которая не ввела рыночную экономику для своего общества или хотя бы его части. Это единственная страна, избравшая, скажем так, нетипичный путь в большинстве отношений. Куба предпринимает меры, которые носят название «эксперименты с рыночной экономикой». Китай и Вьетнам практикуют комбинацию центрального планирования в определенных сферах и практически экстремальной формы рыночной экономики во всех остальных. Но недавно даже Пхеньян дал понять, что рассматривает вопрос о том, какую выгоду ему может принести свободный рынок. Многие

ориентируются на скандинавские супермодели, которые благополучно сочетают «жесткие» элементы (экономический рост, конкурентоспособность, высокий уровень занятости) с «мягкими» (сплоченностью общества, равенством, безопасностью и доверием). Лучшее с обеих сторон. Огонь и вода в гармоничном сосуществовании.

Мало какие аспекты жизни современных обществ вызвали так много конфликтов и дискуссий, как капитализм. Как только его не анализировали и не обсуждали. Порой споры о том, быть или не быть этой системе, доходили до такой ожесточенности, что оборачивались политическим тупиком или даже войной. Начало всем нынешним преиям было положено тогда, когда шотландский философ-моралист Адам Смит сделался первым экономистом мира и посвятил себя исследованию рынков и их функционирования. С тех пор были проанализированы все мыслимые аспекты капитализма. Мы пытались разобраться. Порой нам хотелось вообще отбросить всю эту систему и заменить ее чем-нибудь другим. Свою лепту вносили все. Интеллигенция и политики. Партизанские командиры наравне с поп-звездами и порой даже поэтами. Те, кто за, и те, кто против.

Возможно, яблоком раздора служит уже сама исходная предпосылка. Утверждение, будто один принцип — единственный принцип — может лечь в основу большей части человеческой деятельности. Один формат для всех. Доминирующая логика. Напоминает кинохит Вачовски «Матрица», в котором иллюзорная реальность подчинила себе все человечество.

Но давайте оставим в стороне все возможные сходства с выдуманым голливудским миром. Капитализм не иллюзия. И он далеко не столь монолитен. Совсем наоборот. В нем масса вариантов. Одна и та же основная идея находит множество разных применений — в зависимости от того, о какой точке мира мы говорим. В схожей ситуации сейчас находится английский язык. На сегодняшний день примерно 2 миллиарда человек в мире способны так или иначе на нем изъясняться. При этом только около 300 миллионов говорят на нем с рождения. Для остальных 1,7 миллиарда английский стал вторым, третьим, а порой даже четвертым языком — а значит, подавляющее большинство говорит на некоем диалекте английского языка или имеет акцент. Один язык, но множество вариантов. То же самое и с капитализмом. Принцип с бесчисленными вариациями. Американская версия капитализма во многих отношениях разнится с той, что существует в Скандинавских странах или на Дальнем Востоке. Уникальные культурные особенности Японии и Южной Кореи проявляются даже в том, как строится их экономика.

Мы такие, какие есть — с матрицей и без. В Китае доверие, как правило, к отдельной личности. Шведы радостно возлагают надежды на социально-политические институты. В некоторых странах достаточно рукопожатия. А американцам что в крупных, что в незначительных делах нужен официальный договор.

Чудо-машина

Первичный бульон, где рождается все. Молекулы начинают репродуцировать самих себя. Затем (где-то, быть может,

4 миллиарда лет спустя) появляемся мы, люди. Эволюция может заставить ахнуть самого искушенного ученого. Но тот факт, что во всем мире буханки хлеба, выпеченного накануне, уже утром оказываются примерно в нужном месте примерно в нужных количествах, столь же непостижим. Бесконечная паутина решений и вытекающих из них действий, благодаря которым буханки хлеба пекутся, транспортируются, выгружаются, продаются и в конце концов попадают на столы в самых разных уголках мира. Адам Смит, первый экономист в истории, называл эту почти сверхъестественную способность к упорядочиванию невидимой рукой. Пекарь обеспечивает нас хлебом на завтрак не только из любви к человечеству. Он руководствуется личной выгодой, но от этого в итоге выигрываем мы все.

Первичный бульон конкурирующих друг с другом личных выгод — это и есть то, что в сочетании со спросом и предложением создает рынки, гарантирующие нам, что даже самый крошечный винтик для Mini Cooper будет за нужную цену поставлен в нужное место. Личная выгода дельцов постепенно трансформируется в выгоду общую. Первичный бульон, свою связь с которым постичь так же трудно, как и с тем, из которого, по утверждению ряда биологов, мы все вышли. Слишком много шагов было сделано. И точный характер всех этих шагов и связей остается загадкой.

Хлеб существует. Мы существуем. Зачастую мы можем увидеть и ощутить лишь результат чрезвычайно сложного процесса. Формирование ребенка — один из тех процессов, в котором нам до сих пор не удалось до конца постичь

все этапы. Иначе бы никто уже не оставался бездетным против своей воли. Но когда ребенок рождается, он более чем осязаем.

Плоды капитализма точно так же отчетливы и осязаемы. Миллионы миллионов личных выгод сходятся в битве, чтобы отделить эффективное от неэффективного. Сортировочная машина. Отели, фешен-модели и микрочипы. Рассортировать можно все. Товары или услуги — без разницы. Мобильные телефоны, светильники или услуги по уборке. Эффективность вознаграждается. Это прибыль. Шампанское и крутые вечеринки. Неэффективность карается убытками. Никакого шампанского. Никаких вечеринок. В итоге все сводится к тому, что во многих случаях неэффективный бизнес — как, например, американский автоконцерн General Motors в 2009 г. — постепенно утрачивает все свои ресурсы и закрывается или терпит банкротство.

Что именно этот механизм конкурирующих личных выгод воспринимает как эффективное, зависит от времени и места. На протяжении большей части XX в. компания — производитель фотооборудования Kodak занимала в «зале славы» коммерческого мира место одной из ярчайших звезд столетия. Стабильная, прибыльная компания, получавшая приличное вознаграждение от машины капитализма. Но мы все знаем, что произошло с технологиями, лежащими в основе камер и пленок Kodak. «Цифра» смела их со своего пути. Была создана более эффективная технология. И, несмотря на многочисленные попытки, Kodak не смогла адаптировать свой бизнес к принципам этой новой технологии и в 2012 г. объявила себя банкротом.

Подобные примеры можно легко отыскать и среди более современных компаний. Соцсеть MySpace была создана, наказана за неэффективность и забыта всего за несколько лет. Она до сих пор существует в обновленной форме. Принцип тот же, что и раньше.

Можно составить сколь угодно длинный список таких канувших в безвестность компаний. То, что эффективно сегодня, не обязательно будет эффективно завтра. Спросите любого из руководителей Volvo Car Corporation, еще одного индустриального «автора одного хита». Долгие годы компания была мировым лидером в плане безопасности. Но на сегодняшний день она куплена меньшим китайским конкурентом. Сейчас все машины безопасны. Со временем то, что когда-то служило ключом к успеху, становится просто необходимой составляющей.

Мы уже почти подобрались ко второму закону экономики. Наши верные друзья из мира физики любят законы. Второй закон термодинамики гласит, что общая энтропия, или хаос, во Вселенной со временем возрастает. Естественные процессы могут идти только в одном направлении. Все со временем ломается и распадается на мельчайшие компоненты. К сожалению, и мы тоже. Проще говоря, все, что нас окружает, рано или поздно обратится в шлак. И так же все, что когда-то служило преимуществом или уникальной чертой компании, тоже обращается в шлак. Теперь каждый производитель автомобилей может оснастить свою машину системами безопасности. То, что когда-то было уникальным свойством Volvo, теперь стало общеизвестной информацией. Шлаком. То же самое с CNN, который начинал как

единственный канал, транслировавший новости 24 часа в сутки. Теперь в этом нет ничего уникального. Со временем информация распространяется. И сейчас это происходит быстрее, чем когда-либо раньше. На сегодняшний день мы все существуем внутри машины капитализма, которая производит селекцию с дьявольской точностью и скоростью, отыскивая слабые места в больших и маленьких компаниях всего мира. От нее не спрячешься. То, чем вы гордитесь и чему радуетесь сегодня, будет общим достоянием уже завтра.

Круглый и плоский

Джеймс Бонд. 007. Потягивающий мартини социопат на секретной службе Ее Величества. Весь его офис у него в кармане, босс — в Лондоне. Он начинал карьеру в мире, которого больше нет. Восток против Запада. Urban Express еще не набрал скорость. «Безумцы» и полураздетые женщины. Чистота и порядок. Весь мир — лоскутное одеяло с экзотическим орнаментом из самых разных стран, валют и заморских культур.

А затем случился потоп. Все смыло. К 2018 г. Бонду оставалось только плыть по течению — именно такое решение проблем часто давалось ему с большим трудом. Лоскутное одеяло стало больше походить на монохромную работу одного из основоположников поп-арта Джаспера Джонса. Китайская Народная Республика стала крупнейшим кредитором США. Больше половины населения планеты живет в городах. Восток и Запад снова оказались лишь двумя точками на компасе. Мир стал плоским, как заявил

в своей книге 2005 г. «Плоский мир»¹ обладатель Пулитцеровской премии журналист Томас Фридман. Конечно, он не имел в виду его физические свойства. И не подразумевал какое-то автоматическое выравнивание уровня жизни по всей планете. Простая гипотеза, к которой он подводит своих читателей, заключается в том, что научно-техническая революция создала для всех нас одно общее игровое поле. Безусловно, он не был первым, кому пришла в голову эта идея, но стал величайшим ее распространителем. По всему миру были проданы миллионы его книг, и «плоский мир» стал концепцией. Никогда еще такое количество людей из столь многих уголков земли не делили между собой одно игровое поле. Один свод правил на всех. Большие и малые технологические прорывы, подстегивающие наше развитие. Множество локальных капитализмов, объединяющихся в один общий. 24/7/365.

Огромное игровое поле. Огромные возможности. Глобальная экономика растет как никогда прежде. Супербум. Во многих кругах всерьез заговорили о том, что мы, возможно, вырвались из череды экономических колебаний. Рождение новой экономики. Бесконечный рост. Праздник каждый день. Коктейльная вечеринка без географических ограничений, где богатеют все. Конечно, кто-то богатеет быстрее остальных, но зачем вдаваться в такие подробности? Счастье не знает границ, как и цены на апартаменты класса люкс в Нью-Йорке и Лондоне. Однако вскоре зазвучали совсем другие мнения. Тревожный звонок раздался

¹ Фридман Т. Плоский мир. Краткая история XXI века. — М.: АСТ, 2007.

15 сентября 2008 г., когда Ричард «Горилла» Фулд, председатель и генеральный директор Lehman Brothers, подал заявление о банкротстве своей организации. Мир был повергнут в крупнейший кризис со времен Великой депрессии, грянувшей в 1929 г. И у этого кризиса не было географических преград. Проблемы надо было решать на том же уровне, на каком они возникли. Лидерам крупнейших экономик мира нужно было объединять усилия.

Огромное игровое поле. Огромный кризис. Но вместе с тем грандиозные откровения. Благодаря кризису даже те, кто раньше этого не понимал, увидели, что мы все имеем дело с одним общим механизмом, который не может управляться лишь одной страной или одним городом.

Нас называют капиталистами

Капитал. Капитализм. Посмакуйте эти слова. Сильные слова. Нагруженные смыслами. Но, пожалуй, неверные.

В старомодной экономической теории капитал является одним из четырех факторов производства. Другие три — это земля, труд и предпринимательство.

Капиталом считаются оборудование и машины, которые могут быть использованы в производстве. Представьте себе традиционную фабрику, полную загадочных станков и прочего, зачастую узкоспециализированного, оборудования. Значит, капитал — это нечто такое, что физически существует и, соответственно, может быть так или иначе оценено. Порой эта цена может быть большой, порой — незначительной.

Следовательно, совершенно ясно, что капитал создают люди. Его не найти в природе. В начале капитала не было.

Если вы откроете Библию или другой священный текст, вам станет очевидно, что в начале мир не знал капитала.

Если капитал не существовал изначально, он должен был возникнуть в результате чего-то. Это волшебное что-то в обычной жизни именуется инновациями. Это наш дух изобретательства. Все созданные людьми богатства, долгие жизни, которые многим из нас предстоит прожить, и все сотворенное нами благополучие — не что иное, как результаты инноваций.

А значит, потребность в капитале — это результат некоего процесса творения.

И потому капитал(изм) не характеризует нашу экономическую систему. Скорее, он характеризует побочный эффект нашей экономической системы. А также служит обозначением для фактора производства, который долгое время был важнее всех остальных — а именно всевозможных зданий, машин, студий звукозаписи или любых других материальных активов.

Но теперь все совсем иначе. В наши дни не капитал является главным фактором производства для большинства компаний. И не земля. И даже не труд — разве что косвенно.

Сегодня самым главным фактором стал, пожалуй, четвертый из них. Тот, что обозначается не вполне ясным термином «предпринимательство», — предпринимательская жилка, энтузиазм, творческая *нахрапистость*. Фактор производства, который реально что-то значит в наши дни, — это, без сомнения, способность придумывать что-то новое. Или откапывать старые идеи и превращать их в нечто полезное.

Во всем, от крошечных шагов, которые мы делали в начале времен, и до сегодняшних гигантских скачков в самых разных областях знания, всегда присутствовала одна-единственная составляющая, служившая росту качества нашей жизни, — инновации. Технические инновации, такие как колесо, печатный станок Гутенберга или компьютер. Институциональные инновации, такие как различные организационные формы, семья, законодательство или акционерные компании. Или инновационные скачки в сфере наших духовных ценностей. Моменты возникновения иудеохристианской, исламской и буддийской систем ценностей были самыми что ни на есть квантовыми скачками. Они предложили новое, систематизированное видение того, как люди должны взаимодействовать с окружающим миром и, что особенно важно, с другими людьми. Проще говоря, мировоззрение.

Так что именно наша способность творить вывела нас из маленькой пещеры на территории современной Кении и помогла построить ту действительность, в которой мы живем сейчас. Маленькие шажки в начале. Значительно бóльшие в наши дни — благодаря тому, что мы сделали накопленные знания доступными для всех и вся. И мы можем видеть, что благосостояние, ценности и, таким образом, капитал являются следствием инноваций, а не наоборот.

Слово «капитализм» было создано критиками системы и ее многочисленными врагами. Владельцев фабрик и предприятий стали называть К-А-П-И-Т-А-Л(И-С-Т-Ы), и потому вся система стала именоваться капитализмом. Но лучшим, более уместным обозначением для окружающей нас

системы был бы неологизм, который порой использует специалист по истории экономики Дейдра Маккლოსки, — *инновизм*. Да, произносить его труднее, но он куда точнее. Пусть от него заплетается язык, но он сообщает нам о том, за счет чего создаются блага и растет уровень жизни. А также указывает на то, что нужно делать, если страна, город, компания или отдельная личность хочет улучшить свое положение и создать нечто значимое.

Чья же это вина?

Вечер 15 сентября 2008 г., когда лопнул банк Lehman Brothers, вошел в историю. Периоду стремительного дерегулирования и бурного распространения новых хитроумных финансовых инструментов осенью 2008 г. пришел, к ужасу всего мира, конец. Вскоре стало ясно, что законодательство в ряде сфер не поспевало за развитием финансово ориентированных сегментов экономики. Были созваны кризисные команды, и лбы испещрили глубокие морщины. Быть может, случившееся каким-то образом вскрыло заложенный в капитализме механизм саморазрушения, которое нам так часто пророчили? Разве этот кризис не показал, как на самом деле дисфункциональна и проблематична вся система капитализма?

Но, оглядываясь назад, мы можем сказать о капитализме то же самое, что сэр Дэвид Аттенборо, британский натуралист и телеведущий, говорил о природе и влиянии на нее человека:

Знаете, проблема точно не в природе. Проблема в нас.

С позиций сегодняшнего дня мы можем сказать, что капитализм способен адаптироваться практически к любым

условиям. Система существует в чрезвычайно отличных друг от друга странах: везде, от теократического Ирана до клептократических частей бывшего Советского Союза или социалистического Вьетнама, рыночная экономика видоизменилась и приняла форму, эффективную для этой страны. Капиталистические диалекты.

А потому мы можем перефразировать сэра Дэвида:
Проблема не в капитализме. Проблема в НАС.

Более того, проблем у нас множество. Законы, правила и ценности порядком приотстают. Но, конечно, это не значит, что рыночная экономика как система дисфункциональна и обречена на крах. Это лишь значит, что нам предстоит большая работа.

ПРАВИЛО №3

Инновизм вместо капитализма

**ПРОЩАЙ,
НАЦИОНАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВО?**

Мирный переговорщик из Бейрута. Хоккеистка из Найроби. Пиццайоло из Норвегии. Вот материал, из которого ткнутся грезы. И центральные конфликты бесчисленного множества голливудских постановок. Похоже, нам не наскучивают истории о том, кто мы такие и откуда родом. Но где наша настоящая родина в мире, в котором «откуда» уже не то же самое, что «кто»?

Мы стадные животные

Мы не любим быть одни. Давайте на минуту забудем об отшельниках и тех периодах, когда нам самим хочется остаться наедине с собой. Нам нужно чувствовать себя частью целого. В этом мнении, кажется, сходятся исследователи и философы всего мира. Нам не укротить свое стадное чувство. Возможно, поэтому для нас столь важное значение имеет место. Деревня или страна. География отрезала нас друг от друга. Но, похоже, теперь стадо, частью которого мы себя считаем, начало меняться. С помощью технологий мы вырвались из оков географии.

Великая Китайская стена поражает своими масштабами. Каменный барьер длиной почти 9000 километров, проходящий по горному хребту на севере Китая. Впечатляет. Но теперь, в мире, где географические границы, культура и религия не всегда совпадают, это не более чем любопытная туристическая достопримечательность.

Наша национальная идентичность субъективна. Иначе ведь и быть не может? Поэтому очень трудно выделить то, что формирует основу нации. У каждой есть ряд идей

и убеждений, которые сохранялись на протяжении долгого времени и постепенно обрели политическое значение. Но дальше начинаются трудности. Кто-то считает, что нация состоит просто из жителей одной страны, независимо от того, какого они происхождения. Это подход, отводящий главную роль географии. Но есть и другая концепция, называемая этнонациональным, или культурологическим, подходом. Тут нация определяется культурологическими характеристиками. Нацию связывает воедино то, что люди, проживающие на данной территории, имеют общую идентичность. Так что нет ничего удивительного в том, что национальная идентичность кажется нам, существам извечно стремящимся к безопасности, столь необходимой. Держать под контролем свою территорию — национальное государство — значит создавать безопасную среду для своего стада. Но факторы, из которых складывается основа этой идентичности, можно, безусловно, оценивать по-разному. То, как и за счет чего мы обособляемся от других, — наука неточная. И современный образ жизни ни в коей мере не внес ясность. А что станет с национальным государством тогда, когда мы будем проживать часть жизни или даже ее всю так, будто его вовсе не существует?

Довольствуемся только лучшим

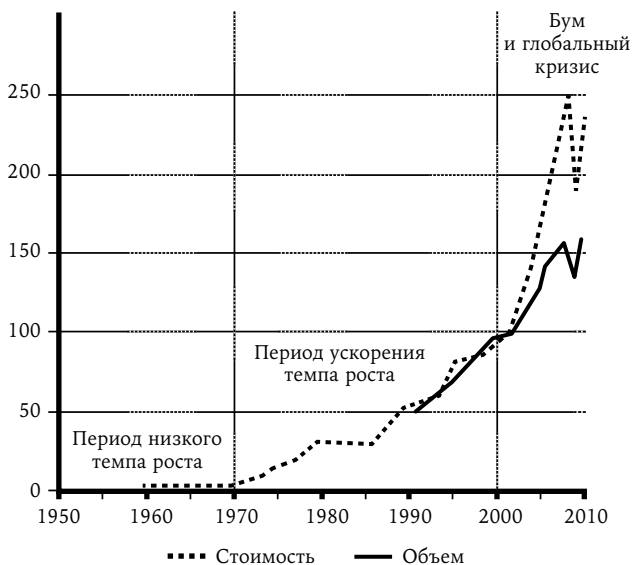
Это началось очень давно. Возможно, еще тогда, когда Васко да Гама и другие первооткрыватели начали разгадывать тайны мира в XV в. А может, мы сделали первые шаги в сторону того, что ныне зовется глобализацией, еще раньше? Как бы то ни было, в первые годы после окончания

Второй мировой войны случилось нечто особенно интересное. Как стало ясно позже, этот сюжет заинтриговал куда большую аудиторию, чем та, которую собирали шпионские триллеры этой эпохи. Мировая торговля стала развиваться куда быстрее, чем росли экономики отдельных стран. Международная составляющая мировой экономики обогнала все остальные. Несколько лет спустя, в начале 1960-х гг., начали стремительно множиться прямые иностранные инвестиции компаний. Компании стали организовывать свой бизнес за пределами родины. Транснациональные корпорации перестали быть редким исключением и превратились в норму жизни. График этого развития напоминает хоккейную клюшку. (См. диаграмму.) Медленный, осторожный рост, проходивший до определенного года, образует крюк клюшки. А затем следует резкий взлет — ее черенок.

Вот тут все и приобрело свой современный вид. Встало на путь, который мы позже назовем глобализацией. Компании под давлением конкуренции начали отыскивать новые рынки — точно так же, как первооткрыватели прошлого отыскивали новые земли. Поначалу главной задачей было найти новых покупателей, но вскоре цель стала шире: компании заинтересовались местами, где можно было бы производить часть своей продукции или всю ее целиком. Погоня за наилучшими условиями для бизнеса вырвалась за национальные границы и охватила весь мир. По данным гарвардского исследования, проведенного Лорой Альфаро, транснациональные компании теперь производят более 50% всех товаров и услуг в мире.

Долговременные тенденции изменения стоимости
и объемов экспортируемых товаров, 1950–2010 гг.

(Index 2000 = 100)



Источник: Подсчеты секретариата UNCTAD, учитывающие данные статистики UNCTAD и Нидерландского бюро по анализу экономической политики (CPB), World Trade Database.

Конец войны положил начало новой эпохе. Мы медленно восстали из руин в каждой сфере нашей жизни. Условия для ведения бизнеса претерпели радикальные изменения. Оглядываясь назад, мы видим отчетливую цепочку. Удивительно, каким простым и очевидным все кажется по прошествии времени. После войны наши страны и наш быт стали все больше походить друг на друга. Образ жизни среднего класса продолжил свое победное шествие

по миру. Возросла мобильность денег. Национальные рынки были дерегулированы. Появились кредитные карты. Были упразднены тарифные барьеры и сформированы региональные зоны свободной торговли. Новые технологии объединили нас в соцсетях, а также кардинально изменили отношение между стоимостью и весом. Дорогостоящие продукты уменьшенного размера еще больше усилили интернационализацию. К тому моменту, когда мобильный телефон и Всемирная паутина вышли из лабораторий в конце 1990-х гг., строй мира уже переменялся. Глобальная мозаика из стран, валют, рынков и моделей потребления превратилась в огромное единое пространство. В наши дни большинство компаний рождаются сразу гражданами мира. Spotify предложил новое решение для прослушивания музыки — потоковое аудио. Спустя всего семь лет после своего основания Spotify охватил порядка 20 стран. Facebook завоевал мир всего за несколько лет. Теперь можно говорить о глобальном рынке, чего нельзя было делать раньше.

Компании очень важны. Они предлагают что-то новое. Служат движущей силой. Так уж заведено, что тот, кому приходится постоянно выживать в условиях конкуренции, становится изобретательным. Это необходимое условие успеха. В своих непрекращающихся попытках создать лучшие продукты, найти бóльшие рынки, более эффективных поставщиков или еще более талантливых работников, они продвигаются во все более отдаленные уголки мира. А за ними следуем и мы все. Они влекут нас за собой. Сейчас сложно найти такую область человеческой деятельности, которую не затронула интернационализация — напрямую

или косвенно. То, что раньше было исключением, стало нормой. Университеты и колледжи перебрасывают мосты через границы. Культура во всех ее проявлениях нашла способы достучаться до регионов, далеких от ее «домашней зоны». Любой, даже самый крошечный, городок или поселок отыскал несколько мест далеко за пределами границ своей страны, с которыми он может себя сравнить и у которых готов поучиться. А наша личная жизнь — это вообще сплошной поток информации и продуктов из-за границы, о чем порой невольно задумываешься, сидя в самолете на пути к очередному месту отдыха.

Просто мы хотим себе всего самого лучшего. Нам совершенно ясно, почему студенты так стремятся добраться до лучшего пива и лучшего образования. Когда Siemens ищет новых специалистов в таких областях, как, скажем, передача электроэнергии, ему, конечно, нужны только самые лучшие кадры. И зачем слушать местного караоке-певца, если можно нажать на одну кнопку и послушать Кэти Перри или Лучано Паваротти? Мы все такие. Во всем хотим получать лучшее из того, что можем позволить на свои средства, — и неважно, откуда оно к нам попадет. Не больше и не меньше.

Теперь, когда мы можем выбирать лучшее в большинстве сфер, недалеко и до следующего шага. Почти все мы делаем его, практически не задумываясь. Можно найти людей, с которыми, на наш взгляд, у нас много общего. Принцип тот же. Не ограничивайте себя географией. Соцсети — это только начало. Сама эта концепция интереснее технического воплощения. Ищите себе друзей. Ищите

людей, разделяющих ваши интересы. Hells Angels занимались этим давным-давно. Геи и лесбиянки из разных стран намного опередили любые соцсети. Но теперь можно пойти дальше. Свингеры всего мира, объединяйтесь. Нахлыстовики и герпетологи-любители всего мира, знакомьтесь. Нет такого увлечения, для которого не существует своей ниши. Когда ваша игровая площадка — весь мир, можете быть уверены, что уж где-нибудь отыщется кто-то, кому интересно то же, что и вам.

Вот где мы теперь стоим. На развилке. Надежные обьятия национального государства против всех прочих манящих нас интересов и связей. Конечно, большинство из нас считают себя в первую очередь гражданами своей страны. То, что ты гей или нахлыстовик, все еще значит меньше, чем твое подданство. Но наше путешествие только началось. Наши инструменты для поиска лучшего еще совсем новые. Возможность легко и дешево исследовать мир появилась у нас от силы пару десятилетий назад. Мы только начали осознавать последствия этих нововведений.

Понимание принадлежности и связи будет меняться. Медленно и робко. Но по мере того, как мир будет раскрываться все большему числу людей, оно тоже будет неизбежно адаптироваться. Быть может, не за горами тот день, когда мировой спорт тоже отделается от своих привычных схем? Пока в нем страна против страны. Один народ против другого. Но мир футбола уже подсказывает, что грянет в скором будущем. Жесткая конкуренция начала рушить старые устои. Уже сейчас игроков набирают по всему миру. Место твоего рождения не особенно влияет на то,

за какую команду ты будешь играть. Но, возможно, однажды и в других видах спорта вопрос принадлежности атлета будет рассматриваться совершенно иначе. Следующая ступень есть всегда. Вполне возможно, когда-нибудь мы увидим матч Hells Angels против Swingers International. А победитель встретится в финале с командой «Врачи без границ».

Все, повсюду

Мир объединяется. Национальное государство — вопреки всем националистским течениям — уже не столь значимая единица для анализа. В чисто практическом и фактологическом смысле компании опираются в работе на иные, не географические, принципы членения мира. Большинство из нас уже давно приняли то, что транснациональные корпорации больше не делят планету на национальные государства. Само их название указывает на то, что их интерес обращен на нечто большее, нежели отдельные страны. Большинство нисколько не удивляется тому, что банки, СМИ и компании-платформы давным-давно опираются на иные критерии: язык, культуру, половую принадлежность или образ жизни — а не на страну происхождения и проживания. Они делят свой бизнес на глобальные подразделения, которые ищут наименьший общий знаменатель среди всех потребителей развлечений и покупателей тоннелепроходческих агрегатов в мире. Географию не вставишь в одно предложение с такими понятиями, как CNN, карта Visa и «Симпсоны». Это как ожидать от Бейонсе или Мэрайи Кэри особого интереса к польским деревьям.

Здесь уже и так всем все ясно. Но грядет еще кое-что. Появление транснационального человека. *Людей без границ.*

Мы уже сейчас можем наполнить свою жизнь идеями и продуктами со всего мира. Сделать ее эклектичной. Не все сразу, но постепенно, шаг за шагом, мы к этому придем. И что, возможно, еще важнее, это та технология, которую Ингвар Кампрад, основатель сети мебельных магазинов ИКЕА, любил характеризовать понятием «для многих». Все больше и больше людей начинают смотреть на мир так же, как руководители транснациональных компаний. Раньше мобильные телефоны предназначались для агентов, глав государств и торговцев кокаином. В наши дни кочевые масаи без проблем отправляют сообщения своим друзьям в Танзании и переписываются со своим банком в Найроби. То, что раньше было доступно избранным, теперь стало нормой для многих. Для подростков в Минске так же естественно слушать Пинк и Лану Дель Рей, как для жителей Найроби — ходить в KFC и закупаться в Adidas. Но, безусловно, это не только вопрос потребительства, брендов и покупательских привычек. На самом деле, здесь кроется нечто гораздо большее. Это интернационализация наших чаяний. Больше и больше деталей пазла становятся доступны все большему числу людей. Ингредиенты нашей общей фантазии о хорошей жизни уже здесь, нас от них отделяет один клик. Похоже на Lego, из которого мы можем собрать модель шикарной жизни. Всех нас манит бытие среднего класса. Может, такое, как на окраине Лондона или Нью-Йорка? Свобода

и демократия. Достаточно высокий уровень безопасности. Если прибавить сюда итальянской еды и скандинавского здравоохранения и социального обеспечения, пазл начнет складываться. Идеализированный, конечно. Порой совершенно нереалистичный и ошибочный. Но от мечтаний нельзя требовать научной точности. Они нужны для того, чтобы мы могли воспарить над обыденностью. А затем — создать наше завтра.

Мы стали меньше лгать

Личная выгода не врет, как любят говорить марксисты. Мало было в истории времен, когда мы вралы так редко. Во всяком случае, если смотреть на дело с позиций респектабельного марксиста. Мы создали условия, в которых больше людей, чем когда-либо раньше, может выстраивать свои жизни исходя из собственных интересов. У нас, проще говоря, больше нет такой потребности во лжи. Хорошо, скажут некоторые. Наступили золотые времена. Катастрофа, скажут другие. Все сильнее нагревающаяся планета и нелепая жизнь в стиле караоке, где каждый копирует всех остальных и любая отличительная черта оказывается под угрозой. Однако большинство людей, похоже, считают, что наука и глобализация создали невероятный водоворот из плохих и хороших новостей. И все зависит от того, какой вопрос мы возьмемся анализировать или с чьей точки зрения мы будем его рассматривать. Если, как профессор Ханс Рослинг и его команда, оценивать эпоху по состоянию всемирного здравоохранения и числу демократических стран, то прошедший век — безусловный хит.

Но давайте теперь попридержим своих разогнавшихся коней. Все равно на них устанешь долго скакать. Убеждения смешиваются со знаниями. «Сейчас» сливается с «тогда». Нашу эпоху довольно трудно охарактеризовать. И почти невозможно при этом еще и оценить. Пройдет немного больше времени, и экология и демография вкуче с нашим образом жизни создадут новую модель нашего существования. Это единственное, в чем мы можем быть уверены.

Но мы вольны сами решать, в какое общество нам вступить. Мы живем в эпоху личных интересов. То и дело возникают микросообщества с глобальным охватом, состоящие из людей, которых объединяет нечто общее вне зависимости от их территориального происхождения. Этого общего может быть совсем немного, а непосвященному человеку может показаться, что и вовсе ничтожно мало. Candy Crush Saga, мировой хит среди мобильных игр, собирает миллионы людей на виртуальную конфетную вакханалию. Норвежская игра-кроссворд Wordfeud привлекает миллионы пользователей — знатоков слов и языка. LinkedIn и Google+ в компании с Facebook и другими соцсетями предлагают нам более глубоко ощутить свою связь с другими людьми. Американская консалтинговая фирма E&Y, на которую работает 175 000 человек в 150 странах мира, может послужить моделью интернационального сообщества, которое во многом напоминает среду, знакомую миллионам сотрудников всех транснациональных корпораций мира. Обязательные составляющие — общие ценности и чувство сопричастности. Точно так же связаны друг с другом члены Amnesty International, Greenpeace или

Hells Angels — всех их объединяет то, как они воспринимают и интерпретируют окружающий мир.

Мы окружены ими. Мы входим в них. Микросообщества — большие и малые. Легкомысленные конфетные вакханалии в вымышленном игровом мире сосуществуют с китайскими микроблогами, посвященными в буквальном смысле вопросам жизни и смерти и способными изменить наш реальный мир. Порой они хорошо организованы и имеют явных лидеров, как любая транснациональная корпорация. Порой они представляют собой не очень сплоченные объединения на основании общих интересов, которые существуют лишь непродолжительное время. Порой они воинственны и провокационны. Есть еще масса других вариантов. Иногда сообщества формируются ради благого дела. А цели некоторых бывают, мягко говоря, сомнительны. Но нас интересует сам принцип. Мы ищем и находим нужных нам людей далеко за пределами собственной страны.

Порознь мы выстоим... или...

«С властью почти так же, как с недвижимостью. Главное — место, место, место», — говорит главный герой американской версии сериала «Карточный домик», снятого компанией Netflix. Выясните, где сосредоточена власть, и подбирайтесь поближе к этому месту. Все лоббисты мира, безусловно, с этим согласятся. Правительство каждой страны окружает жужжащее облако полупрофессиональных и профессиональных толкачей. Проблема нашей эпохи, безусловно, в том, что теперь, в нашем все более

интегрированном мире, становится совсем непросто разобратся, кто из них на что реально может повлиять. К кому именно стоит подобраться поближе?

Судьба национальных государств неразрывно связана с интернационализацией.

С экономической точки зрения национальное государство сейчас обладает гораздо меньшей свободой действий, чем когда-либо в прошлом. Нынешние рынки уж точно не назовешь национальными. Мы создаем транснациональные институции, призванные регулировать все, начиная от торговли (Всемирная торговая организация) и заканчивая трудовыми отношениями (Международная организация труда). Такими же общемировыми категориями мыслят организации, занятые вопросами экологии (Greenpeace) или помощью людям (Amnesty International или «Красный Крест»). Список можно продолжать. Тенденция очевидна. Легальные или нелегальные. Bandidos или «Армия спасения». Бородатые гуру или холеные менеджеры. Мы создаем институции, способные перешагивать через границы национальных государств. Именно проблемно ориентированные организации сумели вырваться за рамки национальных государств. Те институции, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Сообщества по интересам, для которых не существует географических границ.

Давайте для начала поговорим о бизнесменах. Стремительное распространение знакомого нам всем коктеля Молотова из личной выгоды и конкуренции началось несколько столетий назад в форме международных

торговых домов. Первые компании, ведущие деятельность на интернациональном уровне, увидели свет почти 200 лет назад. Револьверы Сэмюэла Кольта и швейные машинки «Зингер» начали завоевывать мир во второй половине XIX в. Основные потребности были удовлетворены в первую очередь. Защищайте и одевайте себя. Наступил XX в., и лампочки голландской компании Philips, а также автомобили Ford Motor Company сделали нас независимыми от времени и места. Прошло чуть более 100 лет, и то, что раньше казалось экзотикой, стало обыденностью. Знания и технологии прокладывают путь. Институты и ценности следуют за ними. Когда недавно любимая игровая площадка скандинавской бизнес-элиты Северной Европы — Стокгольмская школа бизнеса — закрыла свой Институт международного бизнеса, приговор ему вынес сам мир бизнеса. Теперь уже все стало международным, даже меню ланчей и романтические связи студентов.

Так и должно быть. Выгляните в иллюминатор самолета. Вид всегда один и тот же. Одна планета. Никаких границ. Все границы, которых мы придерживаемся, существуют лишь в глазах смотрящего. Это установки с ограниченным сроком годности. Новые идеи и знания всегда переиначивали наше восприятие и устройство общества. Задумайтесь, насколько изменила наш мир такая технологически простая вещь, как автомобиль. Или как вам такой пример: жизнь до и после первой противозачаточной таблетки и ее «преемников». Раз за разом одно и то же. И сейчас мы готовы к новому перевороту. Сгусток знаний

и технологий мечется по планете, как заблудшая душа. Жизнь до и после Сети. Жизнь до и после смартфонов. Мир до и после Facebook и Instagram. Чем особенно интересна наша эпоха, так это тем, что сейчас нас на планете живет гораздо больше, чем когда-либо в прошлом, и мы стремительно изменяем условия человеческой жизни на самом фундаментальном уровне. Мобильно-цифровая связь и Всемирная паутина задают новые правила практически для всего, что мы, люди, делаем. И в наибольшей степени это касается наших взаимоотношений с другими людьми.

На микроуровне, чтобы оценить разрыв между жизнью до и после Сети, достаточно взглянуть на такое простое явление, как поиск партнера для романтических отношений. Если отступить чуть дальше и изучить вопрос на макроуровне, мы увидим, как сильно сдали позиции национальные государства. Сейчас мы перемещаемся по миру так же естественно, как раньше делали это в границах своих стран. И не делать этого было бы совершенно неразумно. В конце концов, мы хотим получать лучшее, исходя из тех условий, в которых находимся. Мы ищем его повсюду. За малую цену, а порой и бесплатно мы можем составить представление о мире, завести друзей и найти деловых партнеров далеко за пределами своих национальных государств. Родной стране приходится конкурировать за наше чувство привязанности.

В некотором смысле все эти доводы звучат знакомо. Не будем заводить параллели слишком далеко, но все это наводит на мысль о тех дискуссиях, которые ведутся

по всему миру о возможных последствиях климатических изменений. Сегодня большинство из нас понимает, что всего одна переменная — средняя температура — способна изменить комплексное функционирование всей экологической системы Земли. Эту чудесную эпоху, которую исследователи называют голоценом, ни в коем случае нельзя воспринимать как данность — и уж точно нельзя ожидать, что она будет длиться вечно. Практически идеальные условия для жизни, в которых мы существуем последние 10 000 лет, могут полностью перемениться и исчезнуть. Одна переменная — температура. Всеобъемлющий эффект. Доступ к информации, похоже, играет в обществе столь же существенную роль, что и температура в окружающей среде. И, как и в случае с окружающей средой, в этом вопросе мы на сегодняшний день можем только гадать или в некоторых случаях начинать догадываться, какими могут быть последствия. Большинство параметров нашего общества закладывались в период, отмеченный нехваткой информации и, соответственно, знаний. И, как многое из того, что нас окружает, национальные государства тоже берут начало в эпохе, когда информация была дорогостоящей и труднодоступной. Но теперь мы выпустили в этот мир такие силы, о влиянии которых на национальные государства можно только гадать. Все как в природе. Некоторые говорят, что основы социального капитала сейчас оказались под угрозой. Ничто уже не заставит нас тяготеть к одному центру. Facebook и прочие социальные платформы скорее не объединяют, а фрагментируют, изолируя нас от мыслящих иначе. Британско-американский

историк, профессор Гарварда Найл Фергюсон, к примеру, предсказывает, что Европу в будущем будут вновь разрывать конфликты и противоречия, стоит только ослабнуть железной хватке географических границ. Еще в 2000 г. коллега Фергюсона, Роберт Патнам, писал в своей книге «Боулинг в одиночку» (Bowling Alone) о сокращении социального капитала в США. Фрагментированное общество, где все формы социального взаимодействия, вокруг которых ранее строились жизни американцев, постепенно сходят на нет. Будь то боулинг или местный бар. Все уже не так, как прежде. Патнам утверждает, что эти перемены угрожают демократии и вообще всей той структуре гражданского общества, которую мы знаем. Конечно, сторонники развития во главе с бывшим председателем правления Эриком Шмидтом из Google видят все несколько иначе. Они предсказывают светлое будущее для общественных связей и демократии. С национальными государствами и без. Знания и информация — это свобода. Больше свободы — это всегда лучше, чем меньше. Славные времена. Только взгляните, как взлетело вверх число демократических стран после Второй мировой войны. С 20 с небольшим в первые послевоенные годы до почти 150 на сегодняшний день. И вот мы стоим здесь, окруженные столькими возможностями, и говорим о национальных государствах — быть или не быть. Жизнь после цунами мобильно-цифровой связи.

Слишком малые и слишком большие

И все же национальные государства существуют. И для большинства из нас они лежат в основе наших мыслей,

мечтаний и действий. Несмотря на то, что мы создали множество надгосударственных институций и ведем свою частную жизнь так, словно мы сами являем собой маленькую транснациональную корпорацию, мы все еще связываем себя с одной или несколькими странами. В чисто практическом смысле некоторые из наиболее фундаментальных функций общества, такие как законодательная деятельность и оборона, все еще остаются теми сферами, в которых национальному государству отведена ведущая роль. Но даже в самых ключевых областях у мирового сообщества есть свои рычаги воздействия. Какой свободой и независимостью может обладать страна в условиях глобализации экономики? Так ли свободны греки, когда на них начинает давить «тройка»? Под влиянием Евросоюза, Европейского центрального банка и Международного валютного фонда им приходится значительно урезать бюджет и проводить реформы. Нет реформ — нет займов. Степень независимости постепенно уменьшается и определяется тем, насколько страна (особенно маленькая страна) может самостоятельно контролировать свои государственные финансы. Интересно, что эта ситуация очень напоминает отношения между транснациональными конгломератами и их филиалами. Управляйтесь с финансами и следите за отчетностью — центральный офис вас не трогает. Но стоит слишком отклониться от стандартов корпорации, как у вас на пороге тут же появится присланный главным штабом бухгалтер, который с улыбкой заявит вам, что приехал «просто вам помочь». Весь мир как одна большая корпорация, на которую трудится порядка

200 филиалов разных размеров. Даже крупнейшие страны мира входят в это число. Взаимная зависимость Китая и США как покупателя и поставщика или должника и кредитора заставляет этих двух гигантов так изощренно сливаться в танце торговли и конфликтов, что их даже можно назвать Китамерикой.

Все не так, как раньше. Все то, что гарантировало свободу и независимость вчера, уже не имеет в глобализованном мире прежнего значения. Сейчас, чтобы обеспечить защиту своим гражданам и определенную долю свободы своей стране, вы должны разумно управлять ее экономикой. Но ситуация со старыми национальными государствами — это самый настоящий парадокс, и не только в вопросе экономики. В то время как во многих сферах, включая экономику, национальное государство оказывается слишком малой единицей, в других сферах оно, напротив, слишком велико.

Когда французский медик Бернар Кушнер основал в 1971 г., после гражданской войны в Нигерии, организацию «Врачи без границ», он сделал это исходя из убеждения, что право любого человека на получение медицинской помощи важнее, чем его национальная принадлежность. Прошло около 40 лет, и террористы без границ стали почти столь же вездесущи. Трансграничная криминальная деятельность и глобальные экологические проблемы ежедневно попадают в новостные заголовки всего мира. Принцип тот же, но без положительной окраски.

Многие из крупнейших проблем и задач нашего века международны по своей сути. Действия отдельных

государств в этих сферах, безусловно, желательны и похвальны, но это как приклеивать лейкопластырь там, где на самом деле требуется лучевая терапия или хирургическое вмешательство. Все в бóльшем и бóльшем числе сфер национальное государство по определению оказывается слишком малой единицей, чтобы иметь какой-то вес. Все указывает на то, что список транснациональных сфер деятельности (а следовательно, и организаций) будет расти.

А на более низком уровне все совсем наоборот. Внутри национальных государств средоточием власти в наши дни становятся все укрупняющиеся города. Сеть городов, как больших, так и малых, подавливает национальное государство изнутри. Трущобы. Одиночество. Инфраструктура. Гетто. Некоторые из этих городов — это гигантские метрополии. Они, по сути, «государства внутри государства». Национальному государству приходится решать проблемы, возникающие на гораздо большем числе уровней, чем раньше. Некоторые авторы оперируют упрощенным разграничением местного и глобального. Но если мы окинем взглядом нашу с вами сегодняшнюю действительность, то придем к выводу, что это упрощение очень далеко от правды. В наши дни проблему можно классифицировать как местную, городскую, столичную, региональную, национальную, наднациональную или глобальную. Проще говоря, национальному государству приходится сразу реагировать на удары по многим фронтам. Неудивительно, что многие политики сегодня ратуют за нацию. И тем не менее всё указывает на то, что сотрудничество — более сильная и глубокая кооперация на большем числе уровней,

чем раньше, — это будущее наших старых стран. Только международное и глобальное сотрудничество может сдвинуть с места большие дела. Стали распространяться новые формы кооперации между городами и внутри них. Даже в решении проблем локального масштаба принимают участие самые разные игроки.

ПРАВИЛО №4

Власть переходит от стран к городам

**ГЛОБАЛЬНАЯ ВСТРЯСКА:
ПОБЕЖДАЮТ ГОРОДА**

Нью-Йорк, Токио, Париж. Великие города. Города-иконы. Забудьте о нашей действительности здесь и сейчас. вспомните о Венеции. Италии эпохи Ренессанса. Каналах и гондолах. Купцах и палатцах. Городе-государстве. Государстве-городе. Не к этому ли все идет сейчас? Сегодня — деньги и люди. Завтра — и власть тоже?

Место города в мире

Концепция города — безусловный хит. Номер один в сводной таблице прелестей нашей эпохи. Возможно, с идеями дело обстоит так же, как с музыкой или книгами. Редко удается заранее определить, что будет иметь большой успех. Кто бы в 1974 г. мог подумать, что все следующие 40 лет песни группы ABBA будут исполняться по всему миру симфоническими оркестрами? Конечно, было невозможно предугадать, что четверка людей из маленькой страны у самого Северного полюса, наряженных в костюмы, которые наводят на мысли скорее о передозировке ЛСД, чем о высокой моде, покорит целую планету. Концепция города, как ABBA и их музыка, — ни с чем не сопоставимый хит.

В начале XX в. в городах проживало примерно 10% населения мира. Около 100 лет спустя, в 2006 г., ООН опубликовала отчет под заглавием «Состояние городов мира», в котором сообщалось, что впервые в человеческой истории общее число людей, проживающих в городах, превысило число сельских жителей. В этом отчете также отмечалось,

что темпы урбанизации особенно повысились в последние 30 лет и что рост городов представляет собой общемировой феномен. Более того, все указывает на продолжение этой стремительной урбанизации, и многие исследователи полагают, что к 2050 г. порядка 75% населения мира будет жить в городах. Проще говоря, в них окажется большинство из нас.

Можно спорить о том, что именно входит в понятие города. Но по большей части город — это высокая концентрация населения и те особенности поведения, которые возникают в связи с этой кучностью. Культура. Города существуют для — и состоят из — людей. А где люди, там рост, возможности, культура и проблемы. Очевидно, что города могут вырастать до гигантских размеров, и сейчас мы наблюдаем, как они становятся все больше и больше. Но могут существовать и совсем небольшие города. Сейчас заговорили об урбанистическом строительстве — таком виде строительства, при котором для людей создаются места для встреч и коммерческой деятельности. В США осуществляются любопытнейшие проекты, в рамках которых урбанистическая среда строится в сельской местности. Прекрасный пример такого маленького города — Цюрих, который многие называют самым маленьким мегаполисом в мире. Когда приезжаешь в Цюрих, создается ощущение, что ты оказался в одном из районов многомиллионного города — по числу мест общественного назначения и услуг, которые он предлагает.

Конечно, в этом маленьком городе нет всего того, что доступно в большом. Здесь труднее найти людей,

разделяющих ваши интересы. Рынок труда зачастую ограничен и, возможно, более гомогенен. Но все же это самый настоящий город.

Мы переделываем свою планету. 200 с лишним стран мира и все институции, которые мы создали в них, должны приспособиться к тому факту, что очень скоро две трети населения Земли будут жить примерно в 600 крупнейших городах. Авторитетная консалтинговая фирма McKinsey утверждает, что к 2025 г. эти города будут отвечать за 65% всех производимых в мире товаров и услуг. Нас ждет огромная концентрация людей, капитала и творческого потенциала на относительно небольшой территории. Как и во многих экстремальных видах спорта, лидирует тут Россия. В стране, простирающейся на 11 часовых поясов, на Москву и Санкт-Петербург вкуче приходится около 30% всей экономической деятельности. Фотографии ночной Земли, сделанные со спутника, открывают перед нами удивительную картину. Маленькие точки света в океане темноты. Вот где мы все собрались. Плотные урбанистические сгустки с миллионами миллионов людей на очень малой части поверхности Земли.

Число городов, где проживает более миллиона человек, выросло в разы. Если бы мы могли время от времени фотографировать Землю со спутника на протяжении последних 200 лет, этот скачок был бы очевиден. Старые гиганты — Лондон, Париж, Нью-Йорк — стали частью большого семейства. Список мегаполисов растет все с большей скоростью. Чтобы оценить, как стремительно урбанизация

набирает сейчас темп, достаточно посмотреть, сколько существовало городов с миллионом и более жителей в разные годы. «Программа “Эпоха урбанизации”» (Urban Age Programme) Лондонской школы экономики может послужить нам в этом плане гидом. В начале XIX в. более миллиона жителей насчитывалось лишь в двух городах — Лондоне и Пекине. Примерно 100 лет спустя отметку в один миллион переступили 16 городов, а Лондон занял первое место в мире с численностью населения более 6 миллионов человек. Главный мегаполис мира и центр империи. Сейчас, когда мы уже прожили немного в XXI в., мы живем в мире, где число городов с населением более миллиона человек уже перевалило за 400, а в 20 крупнейших мегаполисах насчитывается более 10 миллионов жителей.

С большим отрывом здесь лидируют Китай и Индия. Несколько свежих исследований показали, что эти недавно вставшие на путь индустриализации страны ответственны за самый быстрый абсолютный прирост городского населения за последние 30 лет. В 2005 г. число городов-миллионников в Китае подбиралось к сотне. В тот же год это число в Индии выросло до 40, а в США — до 39. Африка со своим 41 городом-миллионником и Латинская Америка с 57 оторвались от Европы, где таких городов всего 40. Также, если посмотреть списки крупнейших городов за 1950, 1985 и 2005 г., станет очевидно, что урбанизация в новых индустриальных странах происходит быстрее, чем происходила в Старом Свете.

Крупнейшие города мира (Источник: *Urban Age Programme, LSE*)

1950

№.	Город/регион	Страна	Население
1	Нью-Йорк + Ньюарк	США	12 338 000
2	Токио	Япония	11 275 000
3	Лондон	Великобритания	8 361 000
4	Париж	Франция	5 424 000
5	Москва	СССР	5 356 000
6	Шанхай	Китай	5 333 000
7	Рурская область	ФРГ	5 295 000
8	Буэнос-Айрес	Аргентина	5 041 000
9	Чикаго	США	4 999 000
10	Колката (Калькутта)	Индия	4 446 000
11	Осака + Кобе	Япония	4 147 000
12	Лос-Анджелес	США	4 046 000
13	Пекин	Китай	3 913 000
14	Милан	Италия	3 633 000
15	Берлин	ФРГ	3 337 000
16	Филадельфия	США	3 128 000
17	Мумбаи (Бомбей)	Индия	2 981 000
18	Рио-де-Жанейро	Бразилия	2 930 000
19	Ленинград	СССР	2 903 000
20	Мехико	Мексика	2 883 000

1985

1	Токио	Япония	30 304 000
2	Нью-Йорк + Ньюарк	США	15 827 000
3	Мехико	Мексика	14 109 000
4	Сан-Паулу	Бразилия	13 395 000
5	Шанхай	Китай	12 395 000
6	Буэнос-Айрес	Аргентина	10 538 000
7	Осака + Кобе	Япония	10 350 000
8	Мумбаи (Бомбей)	Индия	10 341 000
9	Лос-Анджелес	США	10 181 000

10	Колката (Калькутта)	Индия	9 946 000
11	Пекин	Китай	9 797 000
12	Сеул	Южная Корея	9 549 000
13	Париж	Франция	9 105 000
14	Рио-де-Жанейро	Бразилия	9 086 000
15	Москва	СССР	8 580 000
16	Каир	Египет	8 326 000
17	Тяньцзинь	Китай	8 132 000
18	Лондон	Великобритания	7 667 000
19	Чикаго	США	7 285 000
20	Манильская агломерация	Филиппины	6 888 000

2005

1	Токио	Япония	35 327 000
2	Мехико	Мексика	19 013 000
3	Нью-Йорк + Ньюарк	США	18 498 000
4	Мумбаи (Бомбей)	Индия	18 336 000
5	Сан-Паулу	Бразилия	18 333 000
6	Дели	Индия	15 334 000
7	Колката (Калькутта)	Индия	14 299 000
8	Буэнос-Айрес	Аргентина	13 349 000
9	Джакарта	Индонезия	13 194 000
10	Шанхай	Китай	12 665 000
11	Дакка	Бангладеш	12 560 000
12	Лос-Анджелес	США	12 146 000
13	Карачи	Пакистан	11 819 000
14	Рио-де-Жанейро	Бразилия	11 469 000
15	Осака + Кобе	Япония	11 286 000
16	Каир	Египет	11 146 000
17	Лагос	Нигерия	11 135 000
18	Пекин	Китай	10 849 000
19	Манильская агломерация	Филиппины	10 677 000
20	Москва	Россия	10 672 000

Некоторые умудряются быстро запрыгнуть в вагон и приспособиться к новым условиям. В первом эшелоне часто оказываются компании и предприниматели. У них просто нет выбора. Они постоянно находятся на грани, и их способность адаптироваться — единственная гарантия выживания. Тут, в сферах бизнеса с наиболее жесткой конкуренцией, можно уже отыскать примеры компаний, которые начинают организовывать свою деятельность с прицелом на города, а не страны. Зачем вбухивать деньги во всю Австрию целиком, если все ваши клиенты и все творческие ресурсы сосредоточены в Вене? Кому нужна Нигерия, когда есть Лагос?

Возможно, города сейчас отвоевывают свои законные позиции. Города существовали задолго до того, как возникло само представление о национальном государстве. Вспомните Рим или Византий — два маяка во тьме веков. Корни современного Лондона уходят в прошлое минимум на 2000 лет. Великобритания появилась намного позже.

Сейчас борьба за власть, деньги и людей усиливается. И опять же, по всем статьям города оказываются более привлекательным и конкурентоспособным ее участником. Нравится нам это или нет, но очень скоро большинство из нас будет называть город своим домом.

Весь мир в большом городе

Сейчас города-гиганты существуют во всем мире. В любой его части. Урбанизация глобальна. Но в этих городах также присутствует весь мир. Города сами становятся глобализированными. Термин «мировой город» появился

еще в 1960-х гг. В 1990-х гг. ему на смену пришло другое понятие — «глобальный город». Современный город — это мультикультурный калейдоскоп. Чуть-чуть измени угол зрения — и увидишь что-то новое. Здесь собрались все. Здесь смешалось всё и вся. Религии, еда, культура и коммерция. Города всегда были тем местом, где незнакомцы встречаются незнакомцев. Многие сейчас указывают на то, что мы находимся в процессе создания наиболее экономически и культурно гетерогенных городов за всю историю человечества. Но это все — лишь догадки. Мы знаем на удивление мало. Немножко фактов и множество домыслов. Несмотря на стремительный рост и развитие городов, в большинстве сфер отсутствуют достоверные данные. Профессор Ричард Флорида, известный своими исследованиями способности городов привлекать креативный класс, часто говорил о том, что нам необходима международная институция, которая занималась бы изучением городов. Мы не знаем даже того, сколько людей на самом деле проживает в разных городах мира. В одном только Шанхае число временного населения, по примерным оценкам, составляет от 3 до 4 миллионов человек. Эта ошибка округления почти равна всей численности жителей Финляндии. Теневая сторона города, которую составляют незарегистрированные, зачастую внутренние мигранты, увеличивает население Шанхая на 20%.

Города издавна отличались разноликим составом. В Александрии несколько тысяч лет назад были еврейские, египетские и латинские кварталы. Но нынешние мировые города не ограничиваются несколькими

отдельными своеобразными районами. Они служат перекрестками идей, образов жизни и культур. Случайно возникающий коктейль из технологий, институтов и ценностей создает уникальные условия для нашего существования. И это еще не все. Разнородность городов делает нас свободнее, как отмечает голландская исследовательница Саския Сассен. Созданная нами урбанистическая мешанина предоставляет подавляющему большинству жителей городов огромные возможности для переосмысления и трансформации самих себя. Сассен убеждена, что города освобождают многих из нас от идентификации себя с конкретной страной или конкретным местом. По ее мнению, город — это транснациональное виртуальное пространство, где мы можем формировать для себя новую жизнь и новые связи по собственному усмотрению. В городах мы можем по своей воле идентифицировать себя с любыми вообразимыми (и невозможными) группами. Иметь множество связей и привязанностей. Стоматолог-левша... и к тому же католик и большой любитель икебаны — японского искусства компоновки цветов. Пожарный-транссексуал. Да пожалуйста. Нет такого интереса или склонности, для которых не найдется своей ниши. В городе с 12 миллионами жителей всегда можно найти кого-то, кто разделяет вашу особенную страсть. Конечно, тот же принцип работал и в городе с 12 тысячами жителей, но в этом смысле большой город — это как роскошный шведский стол. Здесь для каждого найдется что-то свое. Нужно только приглядеться. Это место, где создаются новые манеры

поведения и взаимодействия, далекие от узких норм старого национального государства.

Креативный класс. Рой волшебников, которые — в перерывах между вечеринками по случаю выпуска нового продукта — меняют мир силой мысли и слова. Это одно представление о городе. Надежда, крутые новинки и наслаждение хорошей жизнью. Другой образ города — это трущобы и безработица. Безнадежность и изоляция. Американский урбанист Майк Дэвис рассуждает о массовом производстве трущоб и заходит так далеко, что называет Землю планетой трущоб. Действительно, наши города никогда ранее не вмещали в себя такую значительную часть населения мира.

Но вместе с тем никогда ранее такое число людей не проживало в трущобных районах. Самые большие из них находятся в городах новых индустриальных стран. В развитых странах аналог жителей трущоб — это работающие бедные, значительную долю которых составляют иммигранты, не способные обеспечить себя, даже работая на двух низкооплачиваемых работах сразу. Богатые и бедные — бок о бок.

Города всасывают все, что могут, и даже немного больше. Чуть более чем за 100 лет исключение стало правилом. Точно как феномен Вселенной, который астрофизики окрестили черными дырами, город затягивает в себя все. Инвестиции, туристов, внимание, богатых и бедных. Все, что может предложить этот мир, неудержимо тянется к городам. Сегодня города продолжают спокойно существовать внутри государств. Однако большинство их жителей

все еще помнят свои сельские корни. Они прошли через стремительное превращение из деревенских мальчишек и девчонок в горожан. Приобрели городской лоск. В отличие от национальных государств, города инклюзивны. На то, чтобы стать полноправным гражданином другой страны, у вас могут уйти годы — и даже тогда не факт, что вам удастся это сделать; города же принимают вас практически сразу. Переехав в Лондон, вы можете сразу стать лондонцем.

Национальность и гражданство все еще стоят во главе угла. Горожане первого и второго поколения все еще в наибольшей степени чувствуют свою принадлежность к родной стране. Но со временем ориентиры меняются. Город и его жители будут создавать — напрямую и косвенно — свою собственную систему задач и ценностей — от уборки мусора до обороны и налогообложения. И возможно, сейчас мегаполисы постепенно становятся современными индустриальными центрами по мере того, как 3D-принтеры подрывают самые основы той структуры, на которой зиждилась индустриализация. Когда у потребителей появится возможность распечатывать объекты (!), они смогут обеспечивать себя всем — от оборудования для ванной до винных фужеров. Естественно, таким образом можно было бы производить любые вещи в самом мегаполисе.

Главная ценность в городе — дикое знание

Города привлекали людей задолго до того, как стали мегахитом. Во многих точках мира люди обносили свои города стеной, чтобы защититься от всего, что может явиться

из сельской местности. В свое время и Рим, и ганзейский Висбю были вынуждены обороняться от захватчиков и мародеров.

Точно так же, как мы не можем с полной уверенностью объяснить причину, по которой растут и множатся грибы, мы не можем четко обосновать притягательность городов. Больше свободы для самостоятельного выстраивания своей жизни, чем в селе. Больше возможностей. Рабочие места и надежда. Не важно, что мы ценим в городе больше всего, — стоимость жилья, пробки на дорогах и толпы на улицах показывают, что мы готовы дорого платить за проживание в нем. Здесь для нас есть нечто такое, что невозможно отыскать нигде больше по более умеренной цене.

Кремниевая долина славится не низкой стоимостью проживания. Так что же так манит компании и людей в эти битком набитые, дорогие города? И притом все с возрастающей силой. Не может быть, чтобы только гедонизм и надежда на веселую жизнь.

Возможно, решающую роль играют экономические реалии. Место должно быть связано с очевидными преимуществами — иначе туда нет смысла переезжать. Постурбанистическая эпоха, которую некоторые гуру предсказывали на заре информационного общества, так и осталась фантазией. Вместо нее настал период буйной урбанизации. Иными словами, нечто прямо противоположное тому, что предвещали очень многие. Оказалось, что те, кто полагал, будто технологии сделают нас географически независимыми от городов, были абсолютно неправы. Развитие пошло в прямо противоположную сторону.

Сегодня принято разделять знание на личностное (невяное или молчаливое) и артикулированное. Как уже говорилось выше, это различие основано на идее, что мы, люди, знаем больше, чем можем высказать. Наша неспособность сформулировать и выразить некое знание не значит, что мы на самом деле не обладаем этим знанием или его фрагментами. Это значит лишь, что мы не можем его передать. Его невозможно облечь в слова. Постепенно нам удастся ухватывать и приручать все больше и больше знаний, все глубже проникая в одну сферу за другой. Мы находим для них слова. Эту укрощенную форму знания потом можно объяснить, записать, размножить и, естественно, без труда распространить. Личностное, или *дикое* знание, как мы предпочитаем его называть, невозможно так просто задокументировать или разложить по полочкам. Оно может присутствовать в нашем сознании, но нам может быть трудно его осмыслить и понять. Оно как дикая лошадь. Мы предпочитаем называть его диким, а не личностным знанием, чтобы подчеркнуть ту неуверенность и те сомнения, которые у нас зачастую (и вполне обоснованно) вызывает неподтвержденное наукой знание. Всегда есть определенный риск, что его свяжут со знанием, которое не было задокументировано и не получило оценку качества. Шарлатанство и мошенничество нередко опираются на невнятные доводы, которые, по обывательскому убеждению, могут быть знакомы и понятны лишь избранному меньшинству. Акупунктуру нередко называют серьезным примером знания, которое может быть записано лишь частично. Но, возможно, мы имеем дело с тем, что

всегда считалось прерогативой людей, занятых художественным творчеством, — с необходимостью найти выражение для чего-то такого, что нельзя передать привычным образом.

Дикую форму знания можно передать, как и любое иное знание. Только нужны иные методы. Один из способов — физически близкое сосуществование на протяжении долгого времени. Глубокое, преданное сотрудничество в течение продолжительного периода. Доверие. Своего рода маринад знания, в котором ключевые ингредиенты — это время и близость. Использование технических каналов коммуникации, как правило, малополезно или вовсе не дает результата.

Любое знание, которое можно ухватить, приручить и затем выразить, можно также оцифровать. Все, что можно оцифровать, можно скопировать. Этот тип знания стремительно превращается в оптовый товар. Оно доступно всем. Необходимо в большинстве обстоятельств. Но, к сожалению, больше не становится ключом к успеху. Знание, которое можно выразить и записать, слишком широко распространено, чтобы представлять собой или позволять создать нечто уникальное. То, что делает уникальными продукты или услуги (либо, если уж на то пошло, произведения искусства), редко поддается документированию. И, как ни странно, основное правило здесь такое: если ваши преимущества можно сформулировать, они, вероятно, не так уж велики. Условия обучения отдельных личностей и бизнеса удивительным образом схожи. Хотя, конечно, большое различие состоит в том, что для отдельных личностей

чрезвычайно нехарактерно существовать в той же экстремальной коммерческой среде, что и бизнес.

Может, именно здесь мы найдем объяснение тому факту, что столь многие люди готовы платить высокую цену за жизнь в городе? В городах сосредоточено много людей — в большой близости друг к другу, и как раз там можно обнаружить дикую форму знания — ту самую, которая определяет уникальность нашей эпохи — не для всех доступную и в некоторых случаях немного (а порой даже очень) рискованную. Только в Кремниевой долине или на Уолл-стрит начинаешь понимать, чем так примечательны эти места. Только прожив и проработав в лондонском Сити, финансовом районе столицы Великобритании, несколько лет, можно аккумулировать знания об индустрии и ее условиях. И это правило работает не только в знаменитых местах, таких как Голливуд или Пало-Альто. Гарвардский профессор Майкл Портер указал на то, что по всему миру существуют тысячи отраслевых кластеров. Города становятся своего рода самоорганизующейся системой передачи знаний от мастеров ученикам-подмастерьям. Это парадокс: никогда еще у нас не было столько технологий, которые делали бы нас независимыми от географии. И никогда еще мы не собирались в столь кучные сообщества на территории своих городов. Очевидно, не все поддается оцифровке.

И тут становится понятен этот высокий «болевого порога». Причина, по которой ни пробки на дорогах, ни высокие цены на жилье не заставляют горожан сняться с места, должна заключаться в чем-то, обладающем для нас

очень высокой ценностью. Мы неизменно возвращаемся к Марксу. Личная выгода редко обманывает. Экономика — это, в конце концов, наука о скудных ресурсах. Дикое знание — это скудный ресурс. А укрощенного сейчас переизбыток.

ПРАВИЛО №5

Транснациональное становится трансурбанистическим



ПРЕЛЕСТЬ ДИКОГО ЗНАНИЯ

«Я хочу быть машиной», — сказал однажды Энди Уорхол. В наши дни существует машина, превосходящая по величине все другие, — интернет. Исключение стало правилом. Все, что можно оцифровать, можно перевести на машинный язык и скопировать. В наши дни в машине существует все. За исключением того, что уникально. Так чем на самом деле хотел быть Энди?»

Окна в знание повсюду

Это витает в воздухе. И мучает нас. Традиционный метод учебной подготовки к жизни больше не работает. «Знание — сила» и «предупрежден — значит вооружен» — милые сердцу старые пословицы. Но в наши дни диплом о высшем образовании имеет примерно то же значение, что раньше — аттестат об окончании средней школы. Это, пользуясь экономическими терминами, инфляция. Но можно сказать, что и успех с гуманистической точки зрения. Теперь знания доступны каждому! Однако вместе с тем, когда у всех есть доступ к тем же знаниям, усиливается конкуренция. Дебаты об образовании бушуют в каждой стране.

Если знания — сила, то сейчас она есть у очень многих. В принципе, все обладают одними и теми же знаниями и одной и той же силой. Но на деле сила перераспределась. Она уже больше не сосредоточена в красивых кирпичных зданиях на узких улицах Кембриджа или Бостона.

Мы можем заглянуть в мир знаний напрямую. Окна есть повсюду. Мы постоянно носим их с собой и наблюдаем мир через большие и маленькие экраны. Они открыли нам новое игровое поле, куда сходятся все. Старые информационные монополии покрылись трещинами, как давнишние масляные картины. Все, что может быть записано, может быть оцифровано. Если не брать в расчет альма-матер Гарри Поттера, Хогвартс, найдется очень мало основанных на теории образовательных программ, которые можно было бы по праву считать дающими абсолютно уникальное, нигде более не доступное знание. Учебники, программное обеспечение и методы были стандартизированы. Даже сами учебные заведения становятся все больше похожи друг на друга. Архитекторы всего мира также черпают информацию из общего источника знаний. Если сомневаетесь — загляните в ближайший новый отель или торговый центр. Они служат наглядной демонстрацией того, как коллективизируется сейчас весь общий объем знаний. Безусловно, это восхитительно, что все больше и больше людей получают доступ к накопленному человечеством знанию. Здесь работает простой принцип «чем больше, тем лучше». Но высшее образование, которого раньше было достаточно для того, чтобы обеспечить себе неплохую жизнь, стало для нас «гигиеническим фактором» — мы воспринимаем его как нечто само собой разумеющееся. А учиться нам нужно всю жизнь. В наши дни этот процесс не заканчивается никогда. Не важно, в учебном заведении или вне его. Общая масса знания растет и меняется изо дня в день.

Мы начинаем догадываться о новом порядке. Урбанистическом игровом поле, созданном в процессе оцифровки. Осталось только одно — привыкнуть к новым правилам. Ослабевание монополии на знания и снижение ценности дипломов не значит, что образование — особенно высшее образование — стало неважно и может быть вовсе сброшено со счетов. Эта идея, безусловно, звучит в дебатах о системе образования, которые сейчас идут по всему миру.

Верно прямо противоположное мнение. Высшее образование превращается в нечто такое, что необходимо всем нам для обеспечения для себя хорошего, надежного уровня жизни. Но большинству из нас его мало. Для многих его совсем недостаточно. Все больше и больше людей свободно владеют английским языком. Те, кто его не очень хорошо знает, могут воспользоваться переводчиком Google. Материаловедение и финансовая экономика стали расхожим товаром. С одной машиной на всю планету мы можем получить массу знаний. Все имеют к ним доступ, и все подвергаются их влиянию.

Сила, уверенность и удовлетворенность, возникающие при обретении уникального, по общему мнению, знания, покинули кампусы университетов. Теперь получить высшее образование — все равно что научиться прилично себя вести. Оно важно — и в то же время нет. Может, это еще один из урбанистических парадоксов нашей эпохи? Здесь легко запутаться. Но никакого парадокса нет.

Если даже что-то и представляется нам важным, это еще не значит, что оно реально имеет большую ценность. На самом деле, зачастую все с точностью до наоборот.

Машина капитализма классифицирует все сущее по совершенно иным принципам. И нас в том числе — нравится нам это или нет.

Приведем один пример: антибиотики. Мало какие открытия в истории медицины оказали больше положительного воздействия на нашу жизнь. Но антибиотики уже не входят в число самых прибыльных для фармацевтической индустрии лекарств. Совсем наоборот. Это показывает, что нельзя ограничиваться необходимым и желаемым, нужно искать нечто более стоящее — в экономическом смысле.

Так если традиционного знания, которое мы получаем в школах и университетах, теперь недостаточно, что же требуется? Ответ на этот вопрос, как уже отмечалось ранее, — это дикое знание, которое обычно водится далеко за пределами кирпичных стен Гарварда.

Как мы уже видели, в отличие от сформулированного, укрощенного знания, знание этого типа невозможно записать или разбить на образующие его компоненты. Мы имеем дело с холистической формой знания, далеко не новой и давно нам знакомой, но переживающей сейчас период возрождения. Пять сотен лет назад мы бы назвали их ведьмами, шаманами, нойдами или знахарями — в зависимости от того, в какой точке мира они практиковали свое ремесло. Это те мужчины и женщины, которые обладают неким знанием, расцениваемым нами как уникальное. Вряд ли стоит уточнять, что такой тип знания всегда вызывал противоречивые чувства и настораживал окружающих людей. Все мы читали в школе о том, как ведьм сжигали на кострах.

Дикое, неподконтрольное знание пугает — оно доступно и подвластно лишь немногим. Тут нет ссылок на источники и внятных связей. Нет доказательств. От него веет злом, обманом и страхом.

Но давайте не будем слишком раззадоривать свое воображение. Нет никакого повода бояться людей, до краев наполненных диким знанием, — таких как Мадонна или Леди Гага. Это просто две успешные, трудолюбивые американские женщины средних лет, работающие в индустрии развлечений. Нет также никакой причины, чтобы замирать от ужаса или подозревать коварный заговор, едва увидев американского телевизионного психолога доктора Филадельфии или услышав, как бывший министр иностранных дел Хиллари Клинтон описывает геополитическую ситуацию на Ближнем Востоке. Большой опыт в определенной сфере вкупе с профессиональной подготовкой и способностью разглядеть всю картину целиком, а не только ее части порой наводит на мысли о магических способностях. Но никакого волшебства тут нет. Музыкант назвал бы эту особенность слухом. А нобелевский лауреат Даниэль Канеман называет ее Системой 1: это часть нашего сознания, способная мгновенно — пусть и не всегда корректно — распознать закономерность и принять решение на ее основе.

В основе этой книги — как и любой другой — лежит дикое знание ее авторов. По-другому и быть не может. Это книга об экономике, обществе и политике. В ней есть практика и теория. Одна половина — это опыт, а другая — образование и профессиональная подготовка. Все это плюс еще немножко напечатано на этих страницах. Но то, что

мы — как и многие другие авторы — хотим донести до вас в первую очередь, не выразишь закорючками на бумаге. Мы хотим пролить свет на нашу эпоху. Мы пытаемся уловить и описать то, что видим. Создать коллаж. Проще говоря, мы пытаемся укротить дикое знание и представить его вам, читателям.

Но давайте начнем с начала.

Обреченные на невежество

Мы никогда не располагали бóльшим объемом знаний. Почти все заявления, которые делаем мы или другие люди, можно подвергнуть сомнению. Но в этом вопросе двух мнений быть не может. Современные технологии (которые сами являются некоей формой застывшего знания) повысили продуктивность всего процесса генерирования знаний. Точно так же, как когда-то машины обеспечили рывок в сельском хозяйстве, сейчас они обеспечивают нам рывок в генерировании знаний. Мы наблюдаем гигантские скачки и в качественном, и в количественном отношении. И — что, возможно, еще важнее — невероятный рост продуктивности. Одна машина может заменить собой сотни людей. Более того, машины не просто заменяют собой людей. Они зачастую приносят нечто совершенно новое. То, чего мы раньше вовсе не могли добиться. Трудно представить себе Google без машин. Да и сам интернет невозможно было бы распространить без них. Но теперь, благодаря им, новые области знаний создаются и укрощаются с невероятной скоростью.

Посмотрите, как стремительно возрастает наше понимание человеческого мозга в результате разработки

технологии магнитно-резонансной томографии (МРТ). Впервые в истории мы смогли увидеть мозг живого человека в действии. То, что раньше казалось невозможным, стало нормой жизни всего за несколько лет. Когда в 1997 г. созданный компанией IBM суперкомпьютер Deep Blue выиграл матч из шести партий у действующего чемпиона мира по шахматам Гарри Каспарова, это было громкой новостью. По сути, беспрецедентной. Теперь нас этим уже не удивишь. Матч между мировой звездой настольного тенниса и промышленным роботом Agilus компании KUKA в 2014 г. попал от силы в несколько новостных сюжетов. В какой-то момент вычислительная техника может достичь таких мощностей, что составит нам конкуренцию в способности к стратегическому мышлению. А в 2042 г. мы дойдем до точки, которую директор по развитию Google, американский изобретатель, создатель музыкальных инструментов и писатель Рэймонд Курцвейл называет сингулярностью. Тогда машины научатся сами себя совершенствовать. Начнется экспоненциальный рост интеллекта, а не только информации и знаний.

Но эта книга не о будущем. Все, что касается 2042 г., с сингулярностью или без, — это лишь обоснованные предположения. Интересы ради. Хотя кому-то они, может, покажутся слегка пугающими. Но давайте вернемся в наше время. К нему, как мы знаем, применим закон Мура. Количество транзисторов, которые возможно разместить на одной и той же площади поверхности интегральной схемы, удваивается приблизительно каждые 24 месяца. Этот пророческий закон, сформулированный основателем Intel

Гордоном Муром в 1965 г., оказался справедливым на следующие 50 лет. Он работает до сих пор. Конечно, это не закон природы, а эмпирическое наблюдение, в шутку названное «законом». Но давайте оставим в стороне научные тонкости. Нас интересуют первоочередные последствия нашего образа жизни и общественного устройства. В чисто практическом, фактическом смысле закон Мура подразумевает, что в среднем возможности нашего оборудования удваиваются каждые два года. Объем памяти фотокамеры. Число песен, которые можно сохранить на одной флешке. Количество пикселей на экране мобильного устройства. Мы и наши машины. Они и мы. Они удваивают свои мощности каждые два года. А мы, люди, остаемся примерно такими же, какими были два года назад.

Каждый день вокруг нас разыгрывается беззвучная драма. Некоторые говорят, что это словно бесконечный фильм ужасов. Не беспокойтесь, мы адаптируемся, говорят другие. Наше коллективное знание растет по экспоненте. Все данные. Вся информация. Все знания. Наши индивидуальные способности подтягиваются на несколько процентов вверх от поколения к поколению. В лучшем случае. Если поиграть со словами, можно прийти к слегка дерзкому выводу, что как отдельные личности мы с каждым днем становимся все «невежественнее». С каждым днем доля общих знаний и информации, приходящаяся на отдельного человека, все сужается. Утешает только то, что сегодня мы знаем больше, чем будем знать завтра.

Научный и технический прогресс переворачивает наш мир. Стало так много всего. За несколько десятилетий мы

перешли от нехватки информации и знаний к прямой противоположности. И неудивительно, что школы и университеты переживают кризис. Форма и содержание обучения должны перестроиться. Сейчас нам приходится все время постигать что-то новое. Пришла пора обучения третьего порядка: отучиться, чтобы научиться снова. Вся жизнь превращается в одну длинную научно-исследовательскую экспедицию.

Отдельные личности учатся и переучиваются. Мы делали это всегда. Поэтому мы до сих пор здесь. Но и группы людей тоже должны принимать во внимание новые данные и адаптироваться. Перед компаниями и организациями встают те же проблемы. С каждым днем они становятся чуть-чуть невежественнее. Футбольные команды и политические партии тоже втягиваются в этот процесс. Мы объединяем усилия, чтобы решать проблемы и добиваться целей, которые были бы слишком велики для одного человека. Примером служат разнообразные организации, которые занимаются неподъемными для отдельной личности вопросами. И пока достаточно успешно. Есть поводы гордиться тем, чего удалось достичь. Пожалуй, мир с UNICEF стал лучше, чем был до него. Фонд, без сомнений, помогает нам находить ответы на важные вопросы. Не важно, с участием кинозвезд в качестве послов или без, но многие сегменты гигантской ООН — несмотря на бюрократию и проблемные отношения со многими крупными странами-членами — по мнению большинства людей, делают нашу планету лучше. Amnesty International, на общий взгляд, приносит много пользы. За исключением нескольких последних

диктаторов с бешеными глазами в таких местах, как Бирма или Иран, большинство из нас согласятся с тем, что эта организация ставит верные вопросы. В общем и целом то же самое можно сказать о Hyundai с их машинами или Airbus с их самолетами. Они решают проблемы. Особые проблемы. Но то, как мы устраиваем свои организации, ограничивает их возможности. Большинство институций: компании, государственные органы, университеты или футбольные команды — опираются на ряд организационных принципов и убеждений, корнящихся в другой эпохе.

Сегодняшние компании зиждутся на принципах, которые сформировались в эпоху дефицита. Не забывайте, что когда-то для связи мы использовали странствующих голубей и телеграммы. Был постоянный дефицит информации и знания. Принципы и логика, которые берут начало еще примерно в тех временах, до сих пор существуют в сознании многих людей. Раньше было разумным и необходимым собирать и хранить все то малое, что у нас было, в управляемых сверху структурах. Те инструменты, которыми мы пользуемся сегодня, до сих пор являются вариациями на тему иерархических организационных принципов, которые изначально создавались в рамках военного искусства, а затем были отточены всевозможными религиозными сообществами. Четкая иерархия католической церкви — это отражение структуры римской армии, а ей, в свою очередь, уподоблены General Motors или норвежская энергетическая компания Equinor.

В этом и состоит проблема. Тот же организационный принцип, который был необходим в условиях дефицита

знания и информации, теперь пытаются соблюдать и при их переизбытке. Многие руководители сейчас переживают бесконечный кризис. За одной реорганизацией следует другая. И тут нет ничего удивительного. На нас обрушивается цунами информации, а они пытаются оставаться на плаву с помощью примерно тех же организационных принципов, которые разрабатывались для оккупации Бельгии или обращения язычников. Сегодня ультрасовременные и экспериментальные формы организации можно обнаружить лишь в сферах с самой жесткой конкуренцией.

Объединенные фирмы

Японская компания — производитель оптического оборудования Konica Minolta находится на переднем крае технологического прогресса. Сотрудничество в любых его проявлениях играет здесь первостепенную роль. Нет смысла пытаться поспевать за изменениями в ряде сфер, будучи отдельным игроком. Чтобы оставаться в авангарде оптических технологий, требуется не только глубокое знание — требуется знание, разбросанное географически по всей планете и охватывающее сразу множество технологических направлений. По словам топ-менеджера Konica Minolta, компания руководствуется организационно-стратегическим принципом, который они сами называют «Wevolution» («Мыволюция»). Все делается в сотрудничестве с другими. Поэтому Konica Minolta — это не *одна* компания в обыденном представлении. Это кластер компаний, находящихся в тесном сотрудничестве. Более подходящим названием было бы, возможно, «Объединенные фирмы Konica

Minolta». Похожие трансграничные формы организации можно увидеть в местах, занятых чрезвычайно наукоемким производством, вроде Кремниевой долины или Бангалора, либо среди компаний, работающих в сферах с особенно высокой конкуренцией, таких как автомобильная промышленность.

Для нашей эпохи характерно продолжительное, глубокое сотрудничество, связанное с тем, что все игроки стоят перед выбором: производить все необходимое собственными силами или где-то его закупать. Доля Volvo в автомобилях Volvo постоянно сокращается. Во многих случаях меньше половины всех составляющих машины реально производит та компания, название которой значится на этой машине. Схожим образом функционируют разнообразные социальные платформы мира. Facebook позволяет каждому пользователю сделать свой вклад в общую картину и поспособствовать большему взаимопониманию внутри группы. Кластеры людей. Но что происходит между группами?

Караоке-мир, где все может быть скопировано

Невозможно переоценить значимость интернета для углубления и обработки знаний любого рода. Речь идет о глобальной машине, которая обрела свою более современную, доступную для широкой публики форму примерно 25 лет назад. Тогда был запущен Netscape 1.0, сделавший серый экран с зелеными значками более пригодным для обычного пользователя.

Вскоре интернет подхлестнул воображение многих людей. Возможности, которые предоставляет эта новая технология, стали обсуждать по всему миру. Уже тогда было ясно, что грянут всеохватывающие перемены. Многие сравнивали интернет с электричеством. Сейчас на электричестве работает почти все в нашей жизни — даже зубные щетки. Чуть более чем за один век электричество проникло в каждый уголок и капилляр нашего быта и нашего общества. Сходство поразительное. Электричество — это передача энергии из одного места в другое. А интернет передает информацию. И так же, как когда-то электричество, интернет внедряется практически в каждый аспект нашей жизни. Мы «интернетифицируемся».

Профессор Массачусетского технологического института Николас Негропonte стал одним из первых гуру, помогавших обществу осмыслить эту новую технологию. Его междисциплинарное детище, MIT Media Lab, явилось провозвестником будущего. В ряде случаев оно закладывало основы возникавшей впоследствии исследовательской группы. Один из их исследовательских проектов, привлечших больше всего внимания, привел к появлению программы, ныне известной как «OLPC: One Laptop Per Child» («Ноутбук — каждому ребенку»). Профессор Негропonte и его команда исходили из предположения, что все поддающееся оцифровке будет оцифровано: изображения, тексты, музыка, медицинские карты и вообще все то, что можно разбить на нули и единицы. Конечно, не все и не везде сразу.

Но так же, как вода, текущая с горы, Сеть будет просачиваться куда угодно, где найдется хоть что-то, напоминающее информацию.

Сегодня мы уже знаем, как прошел этот процесс. Исследователи из Массачусетского технологического института были правы. Одна сфера за другой были захвачены. Их гипотеза оказалась верна, но мы можем внести в их изначальный постулат небольшое дополнение:

Все, поддающееся оцифровке, будет оцифровано...
и скопировано.

Оцифровка, а также тот факт, что любой может поделиться в Сети чем угодно без потерь в качестве, открывает дорогу копированию — или, если хотите, «обучению» друг у друга. В наши дни копировать можно почти все. Программное обеспечение, рисунки, музыку и стихотворения можно легко и быстро размножить, никак не изменив их качество. Это же касается ряда самых продвинутых, впечатляющих технологий наших дней. Высокоскоростные магнитолевитационные бесколесные поезда компании Siemens, разгоняющиеся до 700 км/ч, могут быть скопированы. Быстро и без значительных потерь в функциональности. Насколько это легально — другой вопрос. Но сделать это можно.

Условия существования всей человеческой деятельности — и не в последнюю очередь коммерческой деятельности — претерпели фундаментальные изменения. Все оцифровывается для всех и сразу. Это чудесно, скажут оптимисты. Это жуткий караоке-мир, где оригинальность оказалась на грани вымирания, скажут другие.

Возьмем, к примеру, компании. Компания с высоким доходом по определению становится временной монополией. Для нее приходит момент, когда потребители и весь окружающий мир воспринимают ее как нечто уникальное. Ее опыт, продукция или услуги кажутся оригинальными. В первые годы своего существования iPhone служил хрестоматийным примером временной монополии. Тогда он воспринимался как единственный в своем роде. До сих пор непросто отыскать компанию, которую можно было бы считать непосредственной заменой мебельной сети ИКЕА. Но она кардинально изменила баланс между творчеством и эксплуатацией. Медленно, но верно компаниям приходится трансформироваться, превращаясь из практически чисто эксплуатационных машин с крошечной толикой творчества — и установкой «продавай больше того же самого и со временем вноси маленькие изменения» — в организмы, которые безостановочно придумывают что-то новое параллельно с повседневной реализацией своего продукта.

Не так просто заниматься творчеством, существуя в рамках иерархии, которая создавалась с прицелом на продажи и захват новых территорий с уже существующей и слегка модифицированной продукцией. Большинство корпоративных боссов знают, что творчество и эксплуатация — как огонь и вода. А тот факт, что нечто оригинальное нужно не только придумать, но и удержать в своих руках — пусть хотя бы на мгновение — в этом караоке-мире, где все может быть скопировано, поднимает планку еще выше. Поэтому, наверно, не удивительно, что продолжительность жизни компаний становится все короче и короче.

Руководители компаний по всему миру задаются одним и тем же вопросом: как создать что-то оригинальное? Ответ, безусловно, почти банален: отыскать нечто уникальное можно за пределами цифрового пространства. И здесь возникает очень важный для понимания нашей действительности парадокс. Оттолкнувшись от него, можно приблизиться к пониманию городов и урбанистического образа жизни.

В цифровом мире вся информация становится доступной для всех. Это влечет за собой снижение ее ценности. Что, в свою очередь, подразумевает, что ценность всего не подлежащего оцифровыванию будет только расти. Другими словами, одним из последствий оцифровывания стало то, что ценность информации, хранящейся в «цифре», будет снижаться, а все нецифровое будет цениться все выше. По крайней мере в пересчете на деньги.

Вероятно, вскоре мы увидим, как в любой сфере все, что можно перевести в «цифру», будет превращаться в так называемые «гигиенические факторы» — необходимые, но не обеспечивающие успеха. В наши дни электричество не считается конкурентным преимуществом — ни для университета, ни для компании, ни для детского сада. Но оно необходимо для того, чтобы во всех этих местах в принципе протекала какая-то деятельность.

Дикое знание драгоценно

Итак, дикое знание, которое возникает прямо здесь и сейчас и не может быть зафиксировано, становится ключом к успеху все в большем числе сфер. Возможно, им объясняется процветание таких мест, как Кремниевая долина,

или Тридцатимильная зона в Лос-Анджелесе, или Золинген в Германии. Мест, полнящихся знанием о некотором роде деятельности, которое еще, возможно, не было проанализировано, структурировано или задокументировано. Возможно, поэтому мы готовы платить так много за билеты на концерты и так мало за скачивание той же музыки. Нам нужно то, что не поддается оцифровке. Запах пота, толпа и погруженность в момент. И, может быть, поэтому характеристика «живой» (live) сейчас появляется в столь многих — и порой совершенно неожиданных — контекстах, таких, например, как образование.

Как мы убедились, подозрение, что мы знаем больше, чем можем выразить, уже совсем не ново. Новы сейчас только обстоятельства. Еще в 1950-х гг. профессор Полани рассуждал о природе разных форм знания: сформулированное знание можно зафиксировать и передать, при этом получателю не нужно обладать какими-то особыми умениями для того, чтобы его усвоить. А вот личностное знание интуитивно, и для того, чтобы его передать и усвоить, нужны определенные навыки, а также определенная мера доверия между тем, кто учит, и тем, кто учится.

1. Сформулированное знание может быть сгенерировано посредством логического мышления и эмпирических исследований. Личностное знание можно генерировать только через опыт.
2. Сформулированное знание можно собирать и хранить. Личностное знание принадлежит отдельным людям, и сохранить его очень трудно. Чтобы

перенять чужое личностное знание, нужно находиться с этим человеком в тесном сотрудничестве.

Существует масса примеров того, как мы используем подобное личностное знание в своей повседневной жизни: когда ездим на лошади, играем на фортепиано, занимаемся сексом, ведем машину, готовим или рисуем. Но в цифровую эпоху это знание будет, вероятно, становиться все более и более ценным. Управление компанией или городом. Принцип один и тот же. И там и там важнее всего то, что нельзя выразить в словах и записать на бумаге.

Другой способ охарактеризовать личностное знание — через термин «know-how» («знай как»), то есть понимание того, как что-то делается. Этот термин порой используется в противовес таким понятиям, как «know-what» («знай что» — то есть факты), «know-why» («знай почему» — в науке) и «know-who» («знай кто» — в нетворкинге).

Еще одна причина, по которой эта фундаментальная форма знания сейчас приобретает большее значение, состоит в необходимости осмыслить то, что мы порой называем интуитивными решениями. Самые сложные решения — те, которые принимаются в ситуации, когда мы не располагаем значительной частью важных данных. Такие обстоятельства типично возникают на пути к инновациям. А сейчас все большему и большему числу людей придется придумывать что-то новое для того, чтобы не потерять свое место на нашей караоке-планете. Когда решение принимается в состоянии неоднозначности, эта неоднозначность подталкивает нас прислушиваться к своей интуиции. Мы

обращаемся к механизму, который профессор Канеман обозначил как Система 1, но который в обыденной жизни мы называем шестым чувством.

Подведем итог: на глобальной урбанистической коктейльной вечеринке, которую мы именуем своей эпохой, еще не записанное и не задокументированное знание стоит кучи бутылок винтажного шампанского. Оно не только личностное, но и, как мы говорим, дикое. Оно существует, но еще не было проанализировано и не стало частью нашего проверенного инструментария. И это не то знание, которое любой может обрести через учебу. Оно дается за счет опыта, «слуха» и интуиции. Проще говоря, здесь нужно немного магии.

Тогда возникает вопрос: как нам научиться ухватывать дикое знание? Ответ таков: этому вас никто не научит. Но выработать для этого необходимый навык можно.

ПРАВИЛО №6

Все цифровое может быть скопировано, а все нецифровое обретает большую ценность

ОБРЕТАЕМ ДИКОЕ ЗНАНИЕ

То знание, которое можно хранить и передавать в форме нулей и единиц, принадлежит всем. Ценность — никакая. Другой тип знания — это дикое знание. Мы все обладаем им в разных объемах. Плохо то, что его нельзя обрести через учебу. Это было бы возможно лишь в том случае, если его бы удалось укротить. Но не все так печально: обзавестись им все же можно. Секрет в близости, близости и еще раз близости.

Мы чувствуем все нарастающую угрозу

Преобразование сформулированного, прирученного знания в «гигиенический фактор» создало для нас новое игровое поле. Хорошее, ровное поле, на которое стекается все больше и больше народу. Университетские дипломы, которые раньше давали право печатать деньги и добиваться свобод, теперь играют в нашей жизни иную роль. Конечно, диплом инженера Массачусетского технологического института или степень магистра, полученная в Лондонской школе бизнеса, обеспечат вам хороший старт, но не гарантируют все остальное.

Традиционные формы обучения, принимающие во внимание требования рынка труда, в условиях борьбы с элитарностью становятся все менее эффективными. Глобализация, цифровые технологии и урбанизация лишают национальную политику ряда ее ключевых механизмов. Одно из мощных орудий, которым политическая система, по ее собственному убеждению, еще располагает, — это

образование. Именно поэтому все больше и больше людей все громче требует дать им больше образования, видя в этом решение многих проблем современного чрезвычайно урбанизированного общества. «Образование, образование, образование!» Мы слышим призывы расширить — и улучшить — образовательные программы по всему миру. Вашингтон не исключение, хотя более половины из 100 лучших вузов планеты находятся в США. Рынок труда все усложняется, требования на нем все растут — и мы считаем, что образование сможет решить все наши проблемы. Конечно, идея хорошая. Да и вообще, сложно отказаться от чего-то, что мы всю свою жизнь воспринимали исключительно как нечто хорошее и полезное. Но проблема в том, что на самом деле мы все чаще и чаще испытываем отчаянную потребность в знании, которое еще не было задокументировано. Лидеры нашего общества нередко поднимают этот вопрос в своих выступлениях. Как нам взрастить больше предпринимателей? В чем секрет Кремниевой долины и других подобных кластеров? Как научиться активнее задействовать свои творческие способности? Поиски всего того, чему не учат в школе, становятся все интенсивнее.

Если даже политика как система переживает тяжелые времена, то что говорить о нас, отдельных людях. Мы существуем в этих условиях изо дня в день. Теория становится жесткой практикой, когда миллионы мальчиков и девочек вступают в борьбу за хорошую жизнь. С дипломом в кармане и смартфоном в руке, все они хотят — и могут — бороться на равных. Свобода — для избранных.

Еще более суровая конкуренция — для всех остальных. Все больше и больше людей вынуждены в корне перестраивать свои жизни. Но это не первый подобный случай в истории.

Индустриализация заставила миллионы и миллионы людей сняться с мест и оставить позади свою привычную сельскую жизнь. И вот теперь профессиональная жизнь вновь становится еще менее предсказуемой. В некоторых случаях даже вовсе непредсказуемой. Мы наблюдаем соседство маргинализации и неуверенности в завтрашнем дне с оптимизмом и ростом почти в каждой стране мира. Знание, которым мы обладаем сегодня, имеет ограниченный срок годности, и завтра оно может оказаться бесполезным. Технологический прогресс и международная конкуренция регулярно уничтожают целые сектора бизнеса. Дни печатных газет сочтены. Норвежская бюджетная авиакомпания Norwegian нанимает экипажи в Азии, а профессора университетов всего мира вынуждены осваивать МООК (массовые открытые онлайн-курсы), где их аудитория состоит из тысяч студентов. Конкуренция между лучшими вузами мира — факт нашей современной действительности. Ни Эдинбургскому, ни Токийскому университету от нее не спрятаться. Тому есть масса примеров в любой точке мира. Возможно, мы никогда еще не были столь уязвимы. Единственная наша защита — тонкая скорлупка из уроченного, сформулированного знания, которая может треснуть в любую минуту. Побочный эффект всего нашего прогресса — то, что, как мы уже отметили, большой объем знаний очень быстро устаревает.

Мы чувствуем все нарастающую угрозу. Преимущество, которое дает знание, временно, так как в любой момент это знание может частично или полностью утратить свою ценность. В этом, в принципе, нет ничего нового. Существуют группы населения, которые всегда находились в зоне риска и оттого выработали такой стиль жизни, который обеспечивает им наибольшую мобильность и гибкость. Выбирайте профессию, по которой можно работать везде и всегда — скажем, скрипача или хирурга. Храните деньги в золоте, которое можно обменивать на наличные в любой точке мира.

Итак, сейчас высокий уровень образования уже не так связан с успехом, как раньше. Для многих это пугающая мысль. Но, как мы уже говорили, есть свет в конце тоннеля. Можно обрести дикое знание! Но точно так же, как это знание не желает облекаться в слова, обучение ему никак не вписывается в общие педагогические формулы.

Знание в своей дикой форме часто концентрируется в городе. Городская среда становится своеобразным рынком дикого знания. На этих густонаселенных территориях люди и компании находятся в постоянном контакте, существуя в непосредственной близости друг от друга. Французский промышленный дизайнер Филипп Старк — один из многих отдельных носителей знания, которое невозможно ни записать, ни выразить словами, но которое имеет высокую коммерческую ценность. Он разрабатывает все — от соковыжималок для лимонов и оправ для очков до целых гостиничных комплексов. В чисто практическом смысле коммерциализация этого типа знания часто требует особой самоотдачи. Старк проживает часть своей жизни на борту

личного самолета, перелетая на нем от одного проекта к другому. Точно как авторы-исполнители из музыкального мира — например, Metallica или Тейлор Свифт, — он вынужден ездить на гастроли. Другой схожий пример — недавно скончавшаяся ирако-британский архитектор Заха Хадид, проекты которой, помимо архитектурных, включали оформление сцены для мирового турне Pet Shop Boys. Знание этого типа возможно передавать от одного человека к другому. Но для этого люди должны общаться друг с другом лично. И в большинстве случаев людей, вовлеченных в это общение, должно быть очень много.

Нет такого пособия, которое учило бы искусству обретения дикого знания. Но существует ряд базовых правил, которые могут здесь пригодиться. Необходимо, чтобы передающий и получающий дикое знание находились в тесном личном контакте. Разговоры и совместное времяпрепровождение — это обязательные «ингредиенты». И, что самое важное, между ними должно быть доверие. Доверительность. Чтобы освоить дикое знание, требуется также обладать определенным уровнем укрощенного, сформулированного знания. Проще добавлять дикое знание к укрощенному, чем пытаться обрести дикое, не будучи даже знакомым с укрощенным.

Исходя из этих положений, мы хотим предложить вам четыре базовых принципа, которые могут поспособствовать обретению дикого знания.

1. Беритесь за дело — и вперед

Самая главная особенность дикого знания — то, что в основе его лежит опыт. Хотите стать дизайнером одежды — шейте

одежду. Хотите быть писателем — пишите. Заинтересовались работой сомелье? Пейте вино. Мечтаете стать актером? Соглашайтесь на любые роли, какие только предложат. Представьте, что вы подмастерье и обучаетесь ремеслу в процессе. Только набираясь опыта, можно обрести несформулированные знания и навыки. Через некоторое время вы начнете понимать, как тут все устроено, и, возможно, даже сможете предсказывать дальнейший ход событий. Начнет формироваться чутье.

Поэтому первое базовое правило таково: беритесь за дело — и вперед. Занимайтесь им снова и снова. Но одного этого мало. Периоды активной деятельности должны чередоваться с размышлениями. Достохвальная немецкая система ученичества включает в себя долгие фазы размышлений наравне с практическими заданиями. Зачастую для этого существует формальная программа, где практическая работа сочетается с теорией. У несформулированного знания всегда есть прирученная составляющая, которую можно выразить словами. Как правило, существует возможность зафиксировать и обсудить конкретные закономерности и опыт. Но, скорее всего, не всегда. В конце концов, на то оно и дикое знание. И все-таки есть шанс вычленивать фрагменты и базовые принципы, которые можно будет свести в некую общую систему. Занимайтесь своим делом все больше и больше — в идеале совместно с кем-то еще. Задействуйте свои контакты и связи. Пользуйтесь возможностями соцсетей и по всем мыслимым каналам рассказывайте миру о своей работе. Со временем у людей сложится представление о вас и о ваших познаниях. Смело

рассказывайте о собственных достижениях. Вы станете вызывать больше любопытства, а с этим будет расти и доверие к вам как к человеку, обладающему не просто обычным укромным знанием, и ваше собственное дикое знание.

2. Будьте там, где обитает дикое знание

Дикое знание заразно. Поэтому следующий шаг — находиться среди его носителей. Двигаться следует в двух направлениях — к людям и к местам. Есть отдельные личности, которые, как мы уже говорили, обладают диким знанием, но также есть и места, где собирается особенно много носителей дикого знания в конкретных сферах. Такие места гарвардский профессор Майкл Портер называет «голливудами» или кластерами. В них концентрируются компании и специалисты мирового класса. Чаще всего они располагаются в конкретном городе или части того или иного города. В мире множество подобных мест. Базовое правило здесь очень простое: общайтесь с нужными людьми и будьте в нужных местах.

Невозможно точно определить, кого или что считать нужным человеком или местом. Кроме того, для каждой сферы они свои. Но существует такая простая (даже слишком упрощенная) формула: ищите места и специалистов мирового класса. Разумно будет предполагать, что дикое знание, которого не найдешь ни в одной книге, сосредоточено вокруг них (и в них самих). Это вполне логично, ведь дикое знание зачастую становится ключевым фактором для достижения успеха. А значит, те люди, которые уже добились большого успеха, обладают, скорее всего, немалым

его запасом. Так что, если хотите стать поп-звездой, общайтесь с нынешними дивами — от Имоджен Хип и Бейонсе до Кончиты Вурст. Если хотите создать бизнес в интернете, попейте кофе хотя бы с одним из братьев Замвер — Марком, Оливером или Александром — владельцами немецкой компании Rocket Internet. Всего за несколько лет они создали стремительно растущую «фабрику клонов», которая находит, копирует и развивает сайты. Их идея проста и заманчива. Никто из нынешних производителей авто не изобрел машину сам. Тот, кто был первым, не всегда оказывается лучшим. Копируйте все! А если вдруг захотите стать шеф-поваром, проводите время с испанкой Еленой Арзак или живущим теперь в США вундеркиндом Маркусом Самуэльссоном, которого порой можно застать на кухне Белого дома.

Правда, это не так просто — пройти на кухню Белого дома в поисках Маркуса Самуэльссона. И поболтать за чашечкой кофе с Леди Гага тоже трудновато. Однако сам принцип взять на вооружение нужно обязательно. Вы должны возвращаться в тех кругах, где сконцентрировано дикое знание. Хорошие отношения и доверие здесь совершенно необходимы. Давняя, выдающаяся традиция исследований феномена, называемого рабочими связями, подтверждает эту формулу. Отношения важнее, чем финансовые взаимодействия. Знание устремляется туда, где между людьми есть доверие.

В том числе в конкретные физические локации. Как мы уже не раз упоминали ранее, география играет в нашей жизни все более значимую роль. Несколько лет назад мы

все были уверены, что технологии нас освободят. Во многих смыслах так и получилось — но не во всем. Об этом ясно свидетельствуют нынешние тенденции в жизни людей по всему миру. Мы массово стекаемся в города. Города стали гигантскими плавильными котлами, в которых мы перемешиваемся с миллионами своих соседей. И именно там — зачастую в самой гуще этой шумной толпы — возникают небольшие сгустки дикого знания. Взгляните хотя бы на Тридцатимильную зону в Лос-Анджелесе — центр кинопроизводства, развлечений и сплетен. Это место во многом напоминает Квадратную милю, также известную как Сити, — особый маленький район в самом сердце Лондона, пока еще укомплектованный всеми финансовыми организациями мира. Брекзит, разумеется, изменит ситуацию. Банковское дело и индустрия развлечений. Принцип один и тот же. У Индии есть свой собственный вариант Кремниевой долины — буйно развивающийся Бангалор, расположенный в южной части страны. В Берлине формируется сообщество художников, а квартал Квадрилатеро Д'оро в Милане соревнуется с Парижем за право определять будущее индустрии моды.

Термин «кластер» в этом контексте нов, но сам феномен — отнюдь нет. Он встречался по всему миру на протяжении веков. У концентрации производства схожих товаров и услуг в одной географической точке есть очевидные преимущества. Специализация и разнообразие позволяют каждому отдельному игроку использовать общие возможности себе на благо; это среда, в которой люди не только конкурируют, но и сотрудничают друг с другом. Хотя мы

и живем в эпоху цифровых технологий и глобализации, рост всех наших «голливудов» и городов показывает, что самый главный фактор производства — мы сами — до сих пор очень статичен и социальный капитал никуда не сдвигается. И потому сейчас как никогда важно находиться в нужных кластерах и в окружении нужных людей.

3. Постигаем дикое знание в танце

На первый взгляд, предыдущие два базовых принципа могут показаться логичнее, чем этот. Но музыка и танцы стимулируют обучение. Даже у взрослых. Вопреки убеждениям, которых мы придерживались всего десять лет назад, сегодня ученые сходятся во мнении, что исполнение и прослушивание музыки влияет на наши когнитивные способности. Люди, которые слушают музыку и играют сами (особенно с раннего возраста), обладают лучшими способностями к усвоению как прирученного, так и дикого знания. Нервная система человека испытывает воздействие среды, которая его окружает, — и все больше и больше современных исследований указывают на положительный эффект от сенсорной стимуляции посредством различной культурной деятельности. Профессор Микаэль Нильссон из Гётеборгского университета занимается изучением того, как музыка, танцы, архитектура и социальные стимулы воздействуют на наш мозг. Окружной совет Стокгольма выделил средства на проект под названием «Культурный мозг», посвященный образовательному и лечебному потенциалу культуры.

То, как и чему мы учимся, а также как поддерживаем активность своего мозга, стало сейчас очень популярным

направлением исследований во всем мире. Все чаще звучит предположение, что музыка, танец и другая культурная деятельность могут оказывать положительное воздействие на наш мозг в целом и в особенности на нашу способность к обучению. К примеру, в составе Гарвардской медицинской школы появился Институт исследований музыки и мозга. Институт занимается вопросом воздействия музыки на мозг человека. В его экспертно-консультативную группу входили такие величины, как продюсер The Beatles сэр Джордж Мартин и нобелевский лауреат Дэвид Хьюбел. Вывод: хотите стать умнее — еще и танцуйте на всякий случай!

4. Учитесь комбинировать то, что уже имеете

Каждый компетентный человек уникален и не похож на других. До сих пор советы были очень простые: учитесь на деле; знакомьтесь с теми, кто уже освоил какое-то дикое знание; будьте в правильных местах; танцуйте. На первый взгляд, все это похоже на понятную, линейную последовательность действий. Стандартизированный метод обучения. Универсальный рецепт. Но это не так. Дикое знание невозможно скопировать. В нем слишком много составляющих. Внутренние связи в нем слишком сложны. Поэтому вам нужно отыскать собственный уникальный подход. Ваш маленький мир несформулированного знания создается на базе ваших собственных уникальных характеристик.

Так как новое знание обычно генерируется на стыке разных типов знания, очень важно научиться комбинировать

интересные и полезные сведения из разных сфер. Исследователи называют это междисциплинарным знанием. Не ограничивайте себя рамками дисциплин или схемами организационной структуры.

В мире полно более или менее произвольных разграничений.

Лагер и эль. Макроэкономика и микроэкономика. Поп и рок. Но если хотите стать гонщиком на ралли, попробуйте ознакомиться с волшебным миром балета. И то и другое сильно зависит от физических возможностей человеческого тела. Хотите быть профессиональным футболистом — почитайте о Древней Греции. Там придумали Олимпийские игры. Если мечтаете научиться жонглировать, займитесь также рыбалкой нахлыстом. Сможете лучше развить свою координацию. Идея самая простая. Никогда не знаешь, какие два навыка могут объединиться и породить что-то новое.

ПРАВИЛО №7

Именно в городах мы приобретаем самое важное знание — дикое



УРБАНИСТЫ

Города теперь норма нашей жизни. В них живет большинство из нас — и остальные скоро тоже там будут. В мире происходит глобальная встряска, и гравитационное поле затягивает нас в мегаполисы. Это подтверждают данные исследований. Голливуд и Болливуд согласно кивают. В городе мы превращаемся в свободных горожан. На передний план выходят женщины. Урбанисты.

Мы совершаем каминг-аут

Для некоторых это серьезный шаг. А другим он дается легко. И, конечно, есть масса вариантов посередине. Это выражение, как правило, ассоциируется с раскрытием сексуальной ориентации. Процесс может быть очень непростым. Когда люди совершают каминг-аут, они признают себя лесбиянкой, геем, бисексуалом, трансгендером или квиром. Сам принцип любопытен и безотносительно вопросов сексуальной ориентации. По сути, все сводится к открытому заявлению о том, что вы не будете соответствовать ожиданиям окружающего вас мира. И на самом деле его делают очень многие люди по всему миру. Мы собираем пожитки и уезжаем из села в город, чтобы там строить для себя новую жизнь. И точно так же, как для наших друзей из ЛГБТК-сообщества, для нас этот «каминг-аут» не становится единичным действием, а превращается в процесс, который приходится проходить снова и снова в каждом новом контексте.

Знания и современные технологии открывают перед нами новые возможности. Все больше возможностей

и больше шансов. По всему миру. Одна из таких возможностей — урбанизироваться. Вскоре городское население перейдет отметку 60%. Каминг-аут. В надежде на то, что тебе удастся выстроить новую жизнь по собственным правилам. Отыскать тот контекст, в котором ожидания окружающего мира будут совпадать с твоей сутью. Как насчет образа жизни среднего класса а-ля «Секс в большом городе», хипстерского клевого существования или принадлежности к этническому сообществу в составе мегаполиса?

Но урбанизация не всегда приносит людям выгоду. В ряде наиболее быстрорастущих городов Азии и Африки жители трущоб составляют примерно 70% от общего населения. Эта цифра весьма приблизительна, но тем не менее она позволяет сделать вполне четкий вывод. Не все заживут счастливо. В западном мире сейчас говорят о росте сегмента «работающей бедности» даже в таких мировых центрах, как Лондон, Нью-Йорк и Лос-Анджелес. Во многих случаях к нему относятся недавние иммигранты, которые оказываются неспособны обеспечить себя, даже имея две работы. Однако некоторым из нас сейчас удастся разбогатеть очень быстро (что рано или поздно тоже обернется проблемами, если уже не обернулось), и мы становимся свидетелями того, как нищета (в формулировке ООН) сходит на нет.

Мы совершаем каминг-аут. Для некоторых это серьезный шаг. Трудный и болезненный. Другие считают, что это легко. Ничто не дается просто так. К сожалению, свобода и демократия не идут рука об руку с экономическим ростом сколь-нибудь систематическим образом. Уж точно не на обывательском уровне.

Но, несмотря на все это, большинство из нас согласится, что наличие свободы и демократии лучше, чем их отсутствие. И то и другое обладает внутренней ценностью, которую нельзя и не нужно измерять деньгами.

Урбанисты — первопроходцы. Вместе они совершают тихую, никем не возглавляемую революцию, которая разрывает нашу связь с традициями и институтами. Они мечтают о чем-то большем, чем статус-кво. Как и любые другие революционеры. Только вместо АК-47 они сжимают в руках Samsung. Они оставляют позади старую гвардию и штурмуют мегаполисы. К концу 2013 г. даже китайский режим отказался от сопротивления свободной миграции в города. Революционеры одержали верх. Процесс, который можно, пожалуй, назвать самой масштабной и стремительной урбанизацией в истории нашей планеты, был легализован и продолжился с неослабевающей силой. Властям Великобритании тоже приходилось раз за разом оставлять попытки ограничить рост Лондона. Желание совершить каминг-аут слишком велико. Центру уже не удастся навязать свои правила. Даже в Китае.

Гёрлвилль — город свободных женщин

Не так давно наши роли в жизни были четко определены. Было вполне ясно, на что могут рассчитывать юноши, а на что девушки. Жизнь начиналась с того, чтобы как можно лучше подготовиться к своей роли. Гендерной роли. Семейной жизни. Работе. Существовал определенный сценарий. Но теперь все иначе.

Урбанистическая революция сметает на своем пути даже самые устойчивые структуры. Урбанисты приходят и требуют все свободы, которые город может им предложить, и даже больше. Мужчины и женщины. Никто не остается в стороне.

И на этот раз, как ни странно, вперед вырываются женщины. Они настойчивы в своем желании совершить каминг-аут и вооружены самыми мощными из когда-либо созданных нами орудий, способными сокрушить любые институты и властные структуры, — знанием и смартфоном. Вы поймете, о чем мы, если почитаете Симону де Бовуар. Тысячи лет угнетения подпитывают жажду опробовать свои силы. Мир переживает этап своего рода созидательного разрушения грандиозных масштабов. Мы уже увидели, какое давление испытывает национальное государство со стороны новых центров сосредоточения власти и общественной приверженности. И как отчаянно компании пытаются реорганизоваться для того, чтобы соответствовать новым рыночным реалиям.

И тут нет ничего удивительного. Города создают новые возможности. Новые рынки. Новый образ жизни. Сейчас в городах сосредоточилось чуть более половины жителей Земли, а в будущем почти весь прирост населения будет приходиться на мегаполисы развивающихся стран. Кроме того, наши города феминизируются. Доля женщин растет, особенно в возрастной категории старше 60 лет. Отчет по Программе ООН по населенным пунктам под заглавием «Положение женщин в городах» делает акцент на двух позитивных последствиях урбанизации.

Одно — экономическое, другое — социальное. Что касается первого последствия, то урбанизация и рост городов связаны с созданием благ. Города — это попросту двигатели экономики. А если говорить о втором последствии, то горожанки имеют больше экономических, социальных и политических возможностей, чем жительницы сельских районов.

По всей планете можно отыскать примеры того, что писатель и преподаватель Арне Ернелёв называет Амазонией — миром, в котором женщины имеют все больше и больше полномочий. Взгляните на то, что происходит в главных городах США. Согласно исследованию, проведенному Куинз-колледжем Городского университета Нью-Йорка, женщины 21–30 лет, работающие в Нью-Йорке на полной ставке, зарабатывают в среднем на 17% больше, чем мужчины (в начале 1970-х гг. цифры демонстрировали прямо противоположную ситуацию). По мнению профессора Эндрю Бевериджа, исследователя демографии из Куинз-колледжа, это нетрудно объяснить. Женщины лучше образованы, а высокообразованные люди, как правило, переезжают в мегаполисы. И в некоторых местах показатели мужчин и женщин начинают существенно расходиться. Нью-Йорк — одно из таких мест. В 2005 г. высшее образование имели 53% его обитательниц (и только 38% обитателей мужского пола). И эта тенденция наблюдается не только в Америке — она вообще не ограничивается какими-то конкретными странами. Большинство студентов университетов в Тегеране — женщины. А если взглянуть на ситуацию в Китае, то можно обнаружить, что более 50%

учащихся в технологических вузах — тоже женщины. Это общий сдвиг, но особенно он характерен для мегаполисов. Одни и те же изменения проявляются повсюду, и прогноз на будущее становится все более очевидным. Сегодня — образование. Завтра — деньги и власть. Мы прибываем в Гёрлвилль.

Конечно, тут, как всегда, есть свои но. Число женщин в парламентах разных стран мира увеличилось, но до сих пор не достигло отметки 30%, которую Экономический и социальный совет ООН задал как ориентир еще на 1995 г. К 2018 г. ни одна из стран-участниц Евросоюза не достигла цели увеличить долю женщин в советах директоров корпораций до 40%. А профессора Ернелёва, предсказавшего рождение Амазонии, критикуют за чрезмерный оптимизм. И не в последнюю очередь исследовательницы гендерных отношений. Такова природа подобных процессов. Социология не точная наука. Особенно когда мы доводим наблюдаемые закономерности до такого высокого уровня обобщения. По большому счету, все, что у нас есть, — это тенденции и более или менее обоснованные гипотезы. Урбанизация *сама по себе* не приводит автоматически или аксиоматически к росту экономики. Мы не знаем, как на самом деле эти явления связаны между собой. Еще меньше автоматической связи с властью женщин над собственной жизнью в городе. Кроме того, степень их контроля чрезвычайно варьируется в зависимости от места их проживания. К примеру, бедные женщины из трущоб все еще остаются крайне уязвимой группой. В мегаполисах больше женщин, чем мужчин, и горожанки

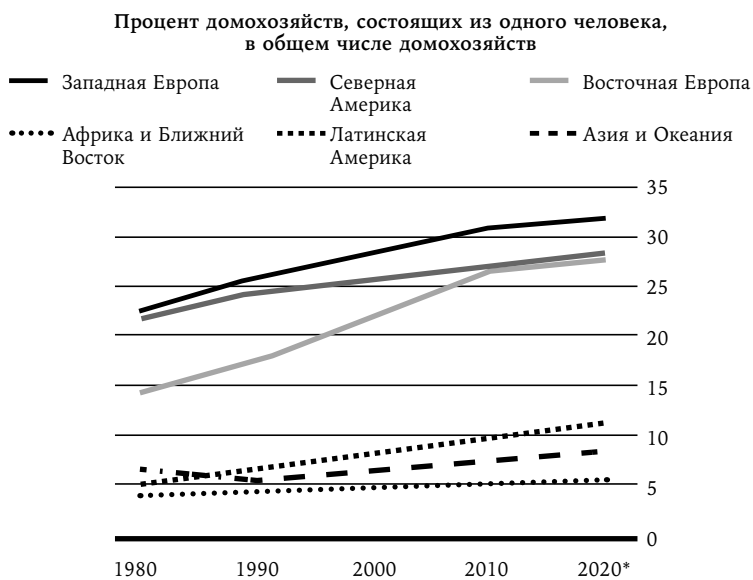
свободнее жилищниц села — однозначно. Это хороший знак, указывающий на то, что мы движемся в верном направлении. Особенно в городах. И еще больше — в конкретных городах. Но, несмотря на все эти обнадеживающие тенденции, давайте не будем слишком радоваться. Нам предстоит еще долгий путь.

Моя семья — это я

Это только начало. Свободные урбанисты прокладывают новые пути во всех сферах жизни. Сметая на своем пути и большие, и малые нормы. Не щадя ни одну институцию. К примеру, в немилость у современных горожан, как видно, попал традиционный семейный уклад. По всему миру стремительно растет количество домохозяйств в составе одного человека. Как обычно, возглавляют это движение скандинавы из вагона первого класса. На протяжении последних лет количество домохозяев-одиночек в Стокгольме составляло примерно 60% от общего числа жителей. В Осло, Хельсинки и Копенгагене эта доля несколько меньше, но все равно велика по сравнению со стандартами за пределом Скандинавии. Мы, как всегда, современны и несентиментальны. В Лондоне и центральном Нью-Йорке из одного человека состоит около 50% домохозяйств. Но самый агрессивный рост этого числа наблюдается в мегаполисах Азии. Судя по данным из Сингапура и Гонконга, создать семью там удастся лишь незначительному меньшинству.

Таким образом, еще одна институция попала под удар. На этот раз ею оказалось, пожалуй, наше самое давнишнее

социальное соглашение, которому теперь противопоставляются другие способы организации жизни. Мы уже видим, как последствия этих перемен вызывают цепную реакцию во всех сферах нашего бытия. Квартиры, размеры упаковок, стаканчик спиртного на ночь для одиночек, работающих по сменам, вечера шопинга для тех, кто «в поиске», устраиваемые супермаркетами Lidl. Урбанисты ведут нас к созданию общества, организованного в первую очередь вокруг индивидуумов и их потребностей. Семьи в городах — исчезающий вид.



Источник: Euromonitor International

* Прогноз

ОДИНОКИЙ И СИЛЬНЫЙ

В городах больше всего. Больше ресторанов. Больше людей. Больше возможностей. Больше неуверенности. В городах все доведено до максимума. На небольшой площади Токио проживает почти 40 миллионов, а долину Мехико населяет 25 миллионов душ — естественно, им приходится конкурировать во всем. Города, интернет и глобализация обострили конкуренцию во всех отраслях. Никогда раньше на рынках не было столь громадного выбора. Конкуренция тотальна. В Сети. В городе. В городе и в Сети одновременно. И где-то на этом этапе власть вдруг переходит от продавцов к покупателям. Индивидуумы никогда еще не обладали столь колоссальным могуществом в отношении бизнеса. Чем больше рынок, тем больше власти у покупателя. Проще говоря, это и называется покупательским рынком.

Мы на пути к тому, что экономисты называют совершенно функционирующим рынком. Парадокс рынка этого типа заключается в том, что он далеко не совершенен с точки зрения бизнеса. Совсем наоборот. Конкуренция жесточайшая. Прибыли скромные. Но, как ни странно, индивидуумы в качестве потребителей и те, кто торгует их трудом, оказываются в выигрыше. Нетрудно понять, что, когда продавцов очень много, покупатель становится хозяином положения. Взять, к примеру, даже такие банальные вещи, как компактные фотокамеры или, скажем, кроссовки для бега. Малолитражные автомобили или услуги авиакомпаний. Никогда раньше мы не могли позволить себе так много, как сейчас.

Другая сторона медали не столь очевидна, но, возможно, более значима для понимания нашей городской эпохи. Люди и присущие им творческие способности — их уникальное умение придумывать что-то новое — никогда еще не играли в бизнесе столь существенной роли. Постоянная мантра о том, что сотрудники — это самый главный ресурс компании, перестала быть пустым слоганом и оказалась бесспорным фактом всего за несколько десятилетий. Это не распространяется на всех сотрудников, но в полной мере относится к конкретным ключевым фигурам. Почти все, что еще может понадобиться компании, можно купить или взять напрокат: программное обеспечение, технику, архитектурные постройки или упаковочные материалы. Для всего этого есть свои функционирующие рынки.

Внезапно владельцем того, что может сделать бизнес уникальным, оказывается отдельная личность. Петтер Стордален, норвежский гостиничный оператор, устраивает прослушивания, чтобы отыскать новые таланты для работы в своих отелях Clarion. Идея проста. Отели все очень похожи один на другой. Разницу обеспечивают люди и их умения. Возможно, это также объясняет, почему Стордален ежегодно тратит миллионы крон на укрепление корпоративной культуры. Он сам любит говорить, что культура есть стратегию на завтрак. И это касается не только отелей.

Одиночка на бесконечно меняющемся и растущем гигантском урбанистическом рынке. Звучит как описание сцены из «Звездных войн». А вокруг еще миллионы людей, оказавшихся в такой же ситуации, — и некоторые из них

живут в трущобах. Небезопасное место. Больше свободы, чем когда-либо. Больше могущества, чем когда-либо. Но и больше давления на индивидуума, чем когда-либо. Как мы знаем, с большой силой приходит большая ответственность. Вот где нам приходится строить свою жизнь — в месте, где наше знание может завтра оказаться ненужным и где все институции, как старые масляные полотна, начинают покрываться трещинами. Нам нужно обеспечить безопасность в потоке текущей небезопасности (позволим себе такую вольную интерпретацию максимы профессора Баумана).

Может, наши друзья из дискриминируемых сообществ укажут нам путь? Именно там очень часто попадают люди, горящие желанием совершенствоваться и вкладывать средства в развитие собственных навыков. И искать для приложения этих навыков как можно более независимые от времени и места сферы. Такие профессии, как врач, дирижер оркестра или ученый. Тут нет ничего удивительного. Тысячелетиями они приучались жить с осознанием того, что в любую минуту все обстоятельства их жизни могут перемениться. Что институции могут от них отвернуться (и даже стать их врагами) и что неуверенность — это единственное, в чем можно быть уверенным. Тогда самым лучшим, самым надежным и самым мобильным вложением оказывается вложение в собственные навыки. Свобода торжествует. И это замечательно. Как правило, лучше иметь больше свободы, чем меньше. Но когда мы оказываемся в непосредственной близости друг от друга, возникает настойчивая потребность в солидарности. Urban Express.

Вместе порознь и порознь вместе

Место, о котором мы могли только мечтать. Место, в котором невозможное становится возможным. Наши дети живут в нем уже сегодня — мы сами окажемся там завтра. Всего за несколько лет мы при помощи технологий научились быть одновременно порознь и вместе. Вряд ли Леонард Коэн догадывался о появлении дисплея Retina с высоким разрешением и гарнитуры Raptor, когда в 1992 г. впервые пропел свою пророческую строчку «Let's be alone together» («Давай будем одиноки вместе») в песне «Waiting for the Miracle» из альбома «The Future».

Технологии создали пространство, в котором мы находимся порознь вместе. Города часто характеризуют как места, в которых, будучи окруженным толпами людей, можно оставаться анонимным. Если поиграть со словами, можно сказать, что город — это то пространство, где мы находимся вместе (и все же) порознь. Но самое интересное происходит тогда, когда пространство города пересекается с пространством технологий. Теперь мы можем выбирать, кого подпускать к себе ближе. Кого приглашать к общению. С кем играть. Кого вычеркнуть из своей жизни. С кем, быть может, увидеться в реальном мире. Это новое пространство, которое нам еще предстоит изучить. Оно предлагает комбинацию того, что в обычной жизни никак не скомбинировать. Притягательность квадратуры круга.

Уже сейчас мы начинаем колонизировать это новое пространство. И, конечно, туда продвигаются компании. Facebook, Google+ и другие соцсети осознали, сколь большой ценностью в нашу эпоху одиночек обладает на самом

деле связь с другими людьми. Общения нам всегда мало. Геймеры здесь — вроде коренных обитателей. Они заселили это пространство еще тогда, когда технологии только появились. Для всех остальных эта реальность новая и во многих случаях пугающая. И все же больше и больше людей приходит и остается там. В этом промежуточном пространстве. В месте, где мы полностью все контролируем. Где мы находимся не слишком близко друг к другу. Но и не слишком далеко. И если задуматься о развитии чего угодно — от шопинга до образования и здравоохранения, будет логичным предположить, что и там мы будем двигаться в этом же направлении. На последней стадии своей жизни многие из нас, без всяких сомнений, будут находиться под наблюдением у себя дома и контактировать с миром через ультрасовременные соцсети, позволяющие порознь оставаться вместе, — и в то же время мы всегда можем нырнуть в анонимность большого города и быть вместе порознь. Все по желанию. Выбирайте, как жить и как умереть, — шведский стол к вашим услугам.

Урбанизация и глобализация

Урбанистическое глобализируется, а глобализированное урбанизируется. Агломерации и скопления по всему миру. Сейчас все больше и больше людей соглашаются с мнением журналистки, писательницы и активистки Джейн Джекобс, заявившей в своей новаторской работе «Экономика городов»¹, что крупнейшие города мира служат

¹ Джекобс Дж. Экономика городов. — М.: Культурное наследие, 2008.

основным двигателем мировой экономики. Не страны. Именно в этих гигантских агломерациях мы создаем и распространяем самую востребованную ценность нашей эпохи — дикое знание.

Мы находимся в такой близости друг к другу, что разделительная линия между личными и общественными интересами становится — как вы догадались — все более размытой. Солидарность и толерантность сливаются воедино с эгоизмом и узостью взглядов. Когда 20, 30, а порой и 40 миллионов людей вынуждены сосуществовать на территории немногим больше Лондона или Парижа, личный интерес моего соседа зачастую становится моим собственным, и наоборот. В густонаселенных мегаполисах очень мало какие потребности не становятся общественными — прямо или косвенно.

ПРАВИЛО №8

Урбанисты указывают нам путь





БОЛЬШЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ

Мы живем в эпоху парадоксов. Стандартизации и вариативности. Круглого и квадратного. Краткосрочного и долговременного. Всего одновременно. Отсюда мы выстраиваем свой проект современности. Но проблема в том, что, когда огонь сталкивается с водой, побеждает вода. Каждый раз. Когда определенное сталкивается с неопределенным, побеждает определенное. Каждый раз.

Создаем и разрушаем

Взгляните на наши города. Каждый — как гигантская коктейльная вечеринка. Гости собрались отовсюду. Есть небольшое количество местных, но большинство добиралось издалека. Лишь немногие знают друг друга или состоят в родстве. Что в Стокгольме, что в Нью-Йорке более чем 50% жителей происходят из совсем других мест. Настоящий стокгольмец вовсе не уроженец Стокгольма. Некоторые говорят, что большие города притягивают успешных людей. Все указывает на то, что сегодня это утверждение справедливее, чем когда-либо раньше. Именно в городах появляется все новое. Именно в них обитают люди, которые пытаются придумать что-то новое. Новаторы. Звезды нашей эпохи.

Это на самом деле вполне очевидно. Прогресс всегда происходит тогда, когда кто-то из нас пытается придумать что-нибудь новое. Вырваться из обыденности и создать нечто непривычное или нечто лучшее. Собрать пожитки и отправиться в неизведанное место. Городская среда — как

лаборатория. В ней выше градус свободы. Необычное тут норма. Стоит только прогуляться по району Кройцберг в Берлине, и в этом не будет никаких сомнений. К тому же выводу вы придете, взглянув на пеструю толпу на Гран-Плас в Брюсселе, на Тверской улице в центре Москвы или на Таймс-сквер в Нью-Йорке. Вашему взору откроется то, что американский урбанист Ричард Флорида характеризует как сочетание таланта и толерантности с современными технологиями.

Новое зачастую рождается в муках. Это знает каждый предприниматель. В 1930-е гг. австрийский экономист Йозеф Шумпетер ввел термин «созидательное разрушение». Новое разрушает старое. У каждой инновации есть злобный сиамский близнец. Разрушение. Спросите любого финна о том, как он относится к iPhone. Пароходы победили парусные суда. Автомобиль выбил почву из-под копыт лошадей и колес экипажей. Nespresso, хитовый продукт компании Nestlé, буквально вытирает ноги о своих конкурентов, а Amazon отравляет жизнь всем другим книжным магазинам мира.

Передовой отряд — те, кто добился наибольшего успеха, — получает ненадолго желтые майки лидеров. Их превозносят и вознаграждают прибылями до тех пор, пока кто-нибудь не совершит прорыв и не создаст что-то новое. Те, кто преуспел, становятся на время королями на урбанистической арене. Но большинству из них на пути туда приходится не раз вкусить горечь поражения.

Все, кто решается предпринять попытку создать что-то новое, должны — хотя бы на время — заглушить в себе

одно из самых типичных для человека желаний. Порой это бывает ужасно мучительно. Человеку, который подвергает сомнению собственные, а заодно и чужие представления о бытии, точно не стать всеобщим любимцем. Его будут скептически оценивать, критиковать, а некоторые могут даже ставить ему палки в колеса. Через эту фазу проходит большинство предпринимателей. Успешным художникам и ученым тоже доводится пережить и враждебность сообщества, и подковерные игры. Это доказывает, что предпринимателем можно быть во многих других сферах помимо бизнеса. А также демонстрирует удивительное сходство условий, в которых появляются инновации. Будь то музыка или программное обеспечение. Стволовые клетки или картины. Но, безусловно, любви стоит добиваться в личной жизни, а в общественной — уважения. Во всяком случае поначалу.

Поскольку все вокруг нас возникло в процессе созидательного разрушения, примеры ему можно найти повсюду. Давайте ограничимся сферой коммерции. В современной корпоративной истории есть один человек, с которым мало кто может потягаться. Это Стив Джобс, слишком рано покинувший этот мир. Много лет выполняя обязанности главного исполнительного директора компании Apple, соучредителем которой он являлся, Джобс задал для нее креативный курс на годы вперед. Под его руководством корпорация разработала такие продукты, как компьютеры Apple II, Macintosh и iMac, а также устройства iPod, iPhone и iPad. Все они были революционными изобретениями.

Еще одна личность с большой склонностью к новаторским затеям — британский суперпредприниматель сэр Ричард Брэнсон. Он начинал карьеру с продажи музыкальных записей методом почтовых заказов, а впоследствии основал огромное число компаний в самых разных отраслях. Среди наиболее дерзких проектов, об успешности которых судить пока рано, предприятие космического туризма Virgin Galactic, которое будет организовывать туры в космос. Первое космическое путешествие для частных лиц запланировано на 2020 г., а Ричард и его дети Холли и Сэм намерены стать одними из первых пассажиров.

Как-то обрезав колготки так, чтобы получились шорты, Сара Блейкли придумала концепт ныне всемирно известного бренда Spanx, производящего белье для коррекции фигуры. Какая простая идея, подумаете вы — но в 2012 г. в возрасте 41 года Блейкли стала одной из самых молодых долларовых миллиардеров.

Другая сфера, претерпевающая большие изменения из-за прихода цифровых технологий, — это медиаиндустрия. Здесь можно без труда обнаружить массу компаний, которые отказались от старых установок и включились в процесс создания чего-то нового. По примеру Spotify, который сумел открыть для себя большой поток поступления доходов и создать модель для выплаты отчислений правообладателям, в смежных областях возникает все больше и больше подобных сервисов. Этот же принцип сейчас испытывают в широком спектре отраслей. Американские телекомпании HBO и Netflix предоставляют контент — как собственный, так и полученный из других

источников — за фиксированную ежемесячную плату. Есть также Magine TV — еще один игрок на этом рынке в Германии, который за фиксированную ежемесячную плату предлагает доступ к ряду телеканалов с мобильных телефонов и других устройств. Есть и компании, которые предлагают то же самое, но с журналами. По числу и многообразию методов, которые пытаются применять разные компании, можно сделать вывод, что телевидение сейчас претерпевает огромные изменения. Handelsbanken, один из крупнейших и наиболее консервативных банков в Скандинавских странах, создал собственный интернет-телеканал. И ежегодно выделяет немалые средства на то, чтобы обеспечить его качественным редакционным материалом. В случае с банком, который создает собственный телеканал, вопрос в том, что созидается, а что разрушается.

Если мы на мгновение остановим время и оглянемся по сторонам, то обнаружим, что в любой сфере то и дело возникают предприятия, которые стараются пойти своим путем. Есть, например, Tesla, производящая электромобили класса люкс, в то время как большинство других автомобильных компаний сконцентрировались на выпуске малолитражных, менее дорогостоящих электрических транспортных средств. В сфере логистики есть Deutsche Post и DHL, поставившие себе цель полностью трансформировать весь процесс доставки посылок. Они запускают проект крауд-логистики в нескольких скандинавских городах, в рамках которого DHL планирует с помощью смартфонов задействовать нас, самих получателей, чтобы мы доставляли бандероли друг другу. Компании-новаторы есть повсюду. Сама концепция

не нова. Городская среда — вот что ново. Цифровые технологии и жизнь в мегаполисе переворачивают наши представления о времени и пространстве. Urban Express.

Метод проб и успехов

Прогресс в общественной жизни и экономике можно охарактеризовать как результат череды проб и ошибок. Оглядываясь на протяженный период экспериментов и неудач, мы видим то там, то здесь крупинцы золота — успешные попытки. Само понятие «метод проб и ошибок» возникло в области психологии, где так называли процесс обучения, в ходе которого человек постепенно продвигается вперед, к чему-то лучшему. Мало-помалу устраняются ошибочные решения и неэффективное поведение.

В изначальной трактовке смысл этого метода сводится к тому, чтобы последовательно отказываться от всех не работавших на практике способов решения задачи. Но, если мы выйдем за пределы научной лаборатории, нужно будет кое-что уточнить. Нам важно не то, что не получилось, — нас интересуют успешные попытки. Ученые и другие профессиональные охотники за знанием сразу поймут, что подразумевается под выражением «метод проб и ошибок». Но для большинства других людей роль ошибок здесь не столь очевидна. Разве ошибок не надо избегать всеми силами? Поэтому вне лабораторий лучше взять на вооружение метод проб и успехов. Заменяв «ошибки» на «успехи», мы внятнее обозначаем свою конечную цель. Найти то, что работает, — или, пользуясь языком музыкальной индустрии, то, что станет хитом.

Слова имеют значение. Очень большое значение. Давайте теперь сделаем еще один, дополнительный шаг: раз уж мы сумели шире взглянуть на понятие ошибки, то можем представить себе более общую модель. В большинстве случаев все то, что мы помечаем как ошибку и лениво откидываем в сторону, тоже имеет свою ценность. Это опыт. Поэтому более внятной, обобщенной схемой поиска нового будет:

ПРОБА — ОПЫТ — УСПЕХ

На практике требуется пройти порой сотни — а иногда и тысячи — циклов проб и опыта, прежде чем удастся намыть золото. Спросите Джейн Ни Хулхойнти, создавшую Sugru — материал, который можно описать как плод любви суперклея и пластилина Play-Doh. Художницу, которая хотела починить наш разбитый мир. Четыре года безуспешных попыток. Результат — набирающая обороты трансурбанистическая компания. Множество циклов накопления опыта. Но так ли часто мы руководствуемся этим принципом по жизни? Если взглянуть на экономику, рынок труда и общество в целом, вывод таков: никак нет.

Чаще встречается нежелание — и даже боязнь — накапливать опыт, или, другими словами, терпеть неудачи. В определенных компаниях опыт — то есть ошибки — вообще недопустим. И да, как правило, такая политика приводит к спаду в познавательной и творческой деятельности сотрудников, а затем и краху бизнеса. Нет опыта — нет успеха. Помните, что опыт — это первый шаг к обретению

дикого знания. Но не торопитесь пугаться, давайте лучше обратимся к двум светочам надежды — науке и спорту.

В науке без опыта никуда...

В науке это совершенно очевидно. Генерирование новых знаний неразрывно связано с пробами и ошибками. Экспериментами любого рода, при которых мысль или идея испытываются на практике в более или менее контролируемых условиях. Гипотезы выдвигаются и проверяются. Эксперименты очень редко удаются с первого раза (или, скорее, почти никогда не удаются). Неудачи — верный спутник любого настоящего ученого. Профессор Йонас Фрисен, изучающий стволовые клетки в лаборатории Каролинского института в Стокгольме, часто повторяет, что большинство проводимых экспериментов оказываются в том или ином смысле провальными. Если рассматривать каждый в отдельности, они не представляют большой важности, но в контексте поиска нового знания они имеют грандиозное значение. И любой профессиональный ученый живет с мыслью именно об этих куда более существенных обстоятельствах. Это тот базис, на котором зиждется все наше представление о научном прогрессе.

И тут нет ничего удивительного. Если задуматься, все совершенно логично. Очевидно, невозможно заранее обладать тем знанием, которое ты как раз пытаешься сейчас получить. И еще невероятнее иметь заранее планы на то, что ты еще не узнал. Так что от этих бесконечных циклов «проба — опыт — успех», которые психологи называют методом проб и ошибок, никуда не деться.

Люди, которые обеспечивают прогресс в знании и научных исследованиях, уходящих корнями в монастырскую ученость и индивидуальные судьбы и искания мыслителей прошлого, всегда были важной, но малой частью общества. Их немного, но мы обязаны им прорывами как в самых главных, так и в менее значительных сферах жизни. Постепенно знание, обретенное гениями, становится достоянием общества. Стоит мыслям и познаниям покинуть тесное пространство лаборатории, как им находится самое разное применение во всевозможных областях.

...как и в спорте

В мире спорта этот принцип столь же очевиден, как и в науке. Здесь есть показательное выражение — *установка на победу*. Порой в качестве синонима используется *установка на борьбу*. Первое, что приходит в голову: человек с установкой на победу — это тот, кто всегда выигрывает. Но на самом деле это тот, кто готов проигрывать до тех пор, пока не удастся победить. Пробовать, пока не получится. Многие успешные спортсмены признают, что их основная цель — оказаться на пьедестале победы, но путь к этой цели усеян поражениями — другими словами, взносами в копилку опыта. Порой бесчисленным их числом. Победитель соревнований, скажем, по прыжкам в высоту, как правило, добивается своей цели только после того, как множество раз собьет планку.

Возьмем, к примеру, лыжника Гунде Свана. Он — один из самых успешных лыжников в истории, четырехкратный обладатель олимпийского золота и семикратный

чемпион мира. Гунде всегда старался прорабатывать свою технику до мелочей. В частности, он научился выпивать спортивные напитки быстрее всех соперников, чтобы сэкономить себе драгоценные секунды. Он посмотрел соревнование по скоростному заглатыванию пива и понял, что тот же метод — разом влить в глотку всю бутылку — должен сработать и на лыжной трассе. Освоить его было непросто, но настойчивость Гунде — его установка на победу — обеспечила ему успех. После многочисленных попыток.

А вот в обществе и в экономике все с точностью до наоборот

Но вне научной и спортивной среды люди мыслят иначе. Тут неудача воспринимается как нечто нежелательное. А вот планирование и стандартизация считаются нужными, даже необходимыми составляющими деятельности в коммерции и госсекторе. Полное неприятие ошибок! Все, от организационных структур до систем оплаты труда и корпоративной культуры, было построено так, чтобы минимизировать число ошибок. Это равно относится как к медиа, так и к автопрому. Везде одна цель — исключить ошибки и повысить число «хитов». Это требование абсолютно закономерно во всем — от промышленного производства до здравоохранения и работы авиадиспетчерских служб. По сути, этим принципом руководствуются в большинстве областей. И неудивительно, ведь концепция стандартизации легла в основу индустриализации. Люди стали взаимозаменяемыми и воспринимаются лишь как пара рук.

Неоднозначность и риск ошибки пугают очень многих из нас. В большинстве ситуаций мы постараемся избежать рискованных решений, если им будет хоть какая-то альтернатива. Кроме того, есть немало доказательств тому, что как живые организмы мы запрограммированы избегать всего сомнительного. Возможно, это эволюционный дар, который все эти годы обеспечивал нам выживание. Но этот дар также внушает некоторые опасения. Особенно в наши дни. Успех в условиях урбанистической экономики требует и того и другого. Стандартизации и инноваций — одновременно. Поэтому любой, кто хочет подняться повыше, должен дополнить свою пару рук свободой мысли.

ПРАВИЛО №9

Побеждает тот, кто делает больше всего ошибок

ЭМПАТИЯ — ТВЕРДАЯ ВАЛЮТА

Когда все знают всё обо всем, уродливый эгоизм становится уже не скрыть. Те, кто хочет действовать с максимальной выгодой для себя, должны на самом деле действовать и в интересах всех остальных. Мы все — часть человеческой, урбанистической экосистемы. Близость друг к другу и общественный контроль. Жизнь в урбанистической деревне. От эгоизма к экоизму.

Нам, корпорации

Создавать что-то новое необходимо, но для урбанистического базара этого мало. Помимо способности переиначить собственную деятельность требуется также способность правильно ее представить и создать нужное впечатление о себе как о поставщике той или иной услуги. Банки всего мира по-прежнему не могут разобраться с одной серьезной проблемой. Их воспринимают — справедливо или ошибочно — как организации, нацеленные по большей части на собственную выгоду. Это плохой подход. Нужно, чтобы люди сами шли на контакт с вашим бизнесом. А не наоборот. И в последнее время одним из самых важных факторов здесь стало то, в чьих интересах вы работаете.

Нам, людям, свойственно преследовать в первую очередь собственные интересы. Помогать другим для нас — дело второстепенное. Дебаты между антропологами и другими представителями научного сообщества зачастую разгорались вокруг того, до какой степени мы ориентированы на личную выгоду. Но в условиях большого

города выявились четкие закономерности. Те, кто однозначно руководствуется соображениями общей выгоды, получают здесь поощрение. Все просто: люди, работающие на благо других, становятся привлекательнее в наших глазах. Что в сфере коммерции, что в политике. Принцип один и тот же. Еще конкретнее: в открытом, прозрачном городском сообществе преследование лишь собственных интересов дорого вам обойдется. А вот если вы станете проявлять эмпатию и трудиться на общее благо, все будет наоборот. Это повысит вашу привлекательность и ваш доход.

То есть личная выгода (которую получаете вы сами) растет параллельно с общей выгодой (улучшением условий для всех). Традиционный взгляд «Мне, корпорации» — заикленность на моем успехе — заменяется на «Мне благодаря вам». Мой собственный успех и моя привлекательность попадают в зависимость от моей способности действовать в общих интересах. Соцсети и тесное сосуществование в условиях урбанистической деревни оставляют все меньше простора для вредительства. Может, это одна из причин, по которой во многих крупнейших городах мира постепенно снижается уровень преступности.

Эти новые жизненные принципы начинают работать на всех уровнях. Они затрагивают нас как индивидов, но компании, организации и политические силы тоже вынуждены приспособливаться к новым городским законам. Компании, нацеленные лишь на то, чтобы обогатить своих владельцев, не будут привлекать ни клиентов,

ни работников. И политические партии, отстаивающие интересы лишь одной конкретной группы населения (а такие партии существуют), никогда не получают большей поддержки, чем может обеспечить сама эта группа (и несколько человек, проголосовавших за них из сочувствия).

Это то, что называется общественной выгодой. То, что в интересах всех нас. Чьи-то отдельные интересы, как правило, воспринимаются как нечто противоположное. Поэтому действия, нацеленные на общественную выгоду, могут рассматриваться как обратные действиям в личных интересах или в интересах конкретной группы. Те, кто добивается изменений к лучшему в жизни многих других людей, заслуживают общественного уважения. Одним из пионеров в этой области был Ингвар Кампрад, основатель сети мебельных магазинов ИКЕА. С самого начала он решил, что миссией его компании будет нечто большее, чем одно лишь получение прибыли. Помимо этого, ИКЕА будет работать над улучшением жизни «многих людей». Безусловно, Кампрад ориентировался на коммерческий успех (и при жизни имел репутацию, мягко говоря, расчетливого бизнесмена), но даже если временами нимб и соскальзывал у него с головы, и он сам, и другие причастные к ИКЕА лица в целом воспринимаются как порядочные граждане. Личная заинтересованность в доходах сосуществует с другими, нематериальными ценностями. Пользуясь экономической терминологией, это переход от максимизации к оптимизации. В городской деревне выгодно поступать хорошо. Попросту говоря, общими усилиями мы можем сделать свой мир лучше.

Сначала политика, а потом экономика

И вдруг все перевернулось. Старые принципы дают трещины. То, что мы воспринимали как данность, уходит в небытие. История показала, что способность создавать что-то новое лучше всего раскрывается в условиях экстремальной конкуренции. Это подтверждает гарвардский гуру конкуренции — Майкл Портер. То же вам скажут и биологи. Необходимость адаптироваться к новым условиям провоцирует изменения. Неслучайно власти США готовятся запретить моющие средства с антибактериальными компонентами. Они стараются остановить изменение условий и, следовательно, не допустить возникновения новых супербактерий. Этот феномен наблюдается как на глобальном уровне, так и в частностях. Почерпнув вдохновение в индустрии порно, американский дизайнер Том Форд поднял Gucci на новую высоту. Он отыскал конкурентную среду, где рождались самые смелые выразительные средства. Секс-Голливуд.

Безусловно, и наше общество в целом подчиняется той же логике. Самые конкурентоспособные игроки двигаются вперед и открывают новые горизонты, а остальные следуют за ними. В наиболее открытых, демократических сообществах первыми идут компании. И впереди всех — компании из крупных городов. А затем политика, государственный сектор и благотворительные организации импортируют их идеи и концепции.

После Второй мировой войны японский автоконцерн Toyota разработал метод, позволяющий экономнее использовать материалы в процессе производства и вместе

с тем повысить качество машин. Меньше труда и ресурсов, но больше выгоды. Эротическая фантазия любого капиталиста. Не удивительно, что рецепт был разработан в сфере автомобильной промышленности. Из всех индустриальных секторов мира этот, как правило, считается самым жестким. Все против всех в грандиозной, общемировой битве за право называться сильнейшим.

Теперь идеи Toyota используются повсюду. В больницах и школах. Университетами и политическими партиями. Все хотят получать больше выгоды, затрачивая меньше ресурсов и меньше труда. Точно так же испытанные методы создания эффективных систем оплаты труда или крепких брендов стали впоследствии применяться повсеместно — от государственного сектора до благотворительных организаций.

За последние годы даже политика стала, по словам профессора Томми Мёллера из Стокгольмского университета, а также многих других специалистов со всего мира, более рыночно ориентированной.

И в политике есть что-то от Toyota. Очевидно, что большинство из нас были бы рады получать больше выгоды и тратить меньше ресурсов.

Сейчас начинает разворачиваться новая ситуация. Компании могут поучиться у политических движений. Политические партии всегда имели дело с общественными интересами. Это та конкурентная среда, где общественный интерес был и остается в центре внимания. А теперь эти же требования предъявляются и к бизнесу. Представьте, если компании будут все больше походить на политические партии. Кажется, с таким мы еще не сталкивались.

От эго к эко

Оцифрованный город выталкивает нас из среды, отличавшейся высокой степенью эгоизма, и подводит нас к своего рода социально-экологическому сосуществованию. Мы переходим от эго к эко. Становимся более взаимозависимыми, чем когда-либо раньше. Растет роль специализации, и увеличивается прозрачность. Сеть и наша близость друг к другу подстегивают эти процессы. Здесь можно применить термин «убунту», который на языке зулу означает примерно следующее: «Вы нужны мне, чтобы я мог в полной мере быть собой». Это слово зачастую интерпретируют как «человечность по отношению к другим» или описывают фразой «человек становится человеком только благодаря другим людям». Нравится нам это или нет, мы все входим в состав многих суперсложных систем — транспортной, продовольственной, телекоммуникационной, информационной, где наименьшая единица не «я», а «мы», будь то сообщество местных жителей или организованный родителями кооперативный детский сад. Живя в современных мегаполисах, мы вынуждены пересматривать классические основы капитализма. Во всем, чем бы кто из нас ни занимался, есть некие «мы», которых надо принять во внимание. Классический базовый принцип рыночной экономики заключается в том, что люди действуют из соображений личной выгоды. Проще говоря, это сплошной эгоизм. Но в нынешней урбанистической человеческой экосистеме возникает сильная взаимная зависимость, которая трансформирует условия нашей жизни.

Любая экосистема образуется по модели, заложенной природой. Все живые существа и природные условия, характерные для конкретной местности, вместе составляют отдельную экологическую систему. Животные и растения, сосуществующие на общей территории, оказывают влияние друг на друга. Можно позаимствовать на время данные естествоиспытателей и рассмотреть город как человеческую экосистему. Мы сосуществуем на общей территории и оказываем влияние друг на друга. Так было всегда — в любом регионе, любой стране и любом городе. Но у современного города есть существенные отличия: множество социальных сетей, в которых мы состоим, и необычайная плотность населения. Сложно не зависеть от других людей, проживая в центре Стамбула, Токио, Мехико или Гонконга.

Парадокс в том, что технологии, которые были призваны освободить нас от географической привязки, влекут нас в мегаполисы. Место приобрело теперь бóльшую значимость, чем когда-либо в прошлом, и оказаться в нужное время в нужном месте для обитателя городской экосистемы стало основным залогом успеха.

Давайте предположим, что в нашей жизни произошел сдвиг. *Эго* отчасти уступило место *эко*. Если принять это допущение, становится проще понимать и осмысливать феномены городской жизни. Как всем известно, высокая прибыльность и стремительный рост уже не альфа и омега нашей эпохи. Теперь мы ждем, что собственная выгода будет сопровождаться положительным вкладом в человеческую экосистему. Забота об общественном благе превращается

из редкого исключения в основное правило. Маркс согласно кивает. Личная выгода не подведет.

Все чаще успех здесь и сейчас требует от нас заботы друг о друге. Это проявляется на всех уровнях нашей жизни. Настроения нашей эпохи проявляются в том, посредством чего мы выражаем свой статус. Вспомните хотя бы браслеты от таких организаций, как Oxfam или Cancer Research, которые люди со всего мира носят в качестве украшения и знака своего статуса. Как правило, в них даже нет ничего декоративного. Мы уходим от Гордона Гекко к Биллу Гейтсу. От жадности к щедрости. Долгий путь за короткий срок.

Любой, кто хочет заслужить доверие и получить влияние в большом городе, должен показать, что его волнуют не только собственные интересы. Способность *мысленно* выйти за пределы своего «я» должна подкрепляться способностью *действовать* в интересах окружающих, а не только своих собственных.

Взбучка эго

Давайте не будем спешить с выводами. Как люди мы, скорее всего, не стали лучше или хуже за последние 30 лет. Парочка браслетов не изменит наш характер. Однако условия, в которых проходит большая часть нашей деятельности, кардинально изменились. Плюс у нас есть удивительная, проверенная способность адаптироваться. Урбанистическая деревня — это место, где каждый может узнать всё обо всем. Личный интерес тут мгновенно выявляется. Компаниям, которые платят своим сотрудникам необоснованно

низкие зарплаты и при этом получают космические доходы, негде спрятаться. Правда о некоммерческих организациях, снабжающих своих менеджеров жирными бонусами, все равно всплывет на поверхность. Дорогушие, съедающие страшное количество бензина служебные автомобили непременно будут замечены.

У личного интереса может быть много проявлений. Давайте рассмотрим в качестве примера одну из особенно активных в наши дни «грабительских шаек» — банки. После истории с Lehman Brothers и последовавшим за ней финансовым кризисом банки и финансовые учреждения стали злодеями нашей эпохи. Считается, что они руководствуются только соображениями собственной выгоды. В первую очередь — их владельцы и начальство. Доходы они берут себе, а потери перекалывают на народ. Но сказочные зарплаты и бонусы директоров могут обойтись банкам очень дорого, если будут представлены на контрасте с условиями ипотечного кредитования для их клиентов. Банки оттесняются в дальний угол нашей урбанистической коктейльной вечеринки. А если они (вопреки ожиданиям) и оказываются в центре, то зачастую становятся объектом презрения и насмешек со стороны других гостей. Доходы и бонусы стали символом того, что собственную выгоду они ставят выше потребностей клиентов. Дело дошло до того, что для реакции на них появился особый термин — «bank-bashing» («взбучка банкам»). Распекание банкиров. Эта тенденция нашла отражение на политической арене: распекая банки, можно повысить собственную популярность. Личная выгода людей, работающих в банковской системе, стала

так очевидна, что те, кто противопоставляет себя им, становятся звездами на контрасте.

Ситуация с банками вызывает всеобщий интерес. Они играют огромную роль в нашей жизни. И проблема не только в том, что, по мнению большинства, они эгоистически распределяют свои доходы и бонусы. Многие также убеждены, что они умышленно скрывают, сколько именно денег им приносят те сервисы, которые у них покупают простые люди. Давайте взглянем на рынок ипотечного кредитования. Условия для среднестатистического клиента отличаются от условий для владельцев и директоров. Но на этом различия не заканчиваются. Цифровые технологии позволяют провести более детальное сопоставление. Банки предлагают разные условия разным людям. Компьютерный умник с дипломом экономиста в нашем мире больших данных может посчитать это различие обоснованным. Но всем остальным тот факт, что один и тот же продукт имеет разные цены, кажется весьма подозрительным. Сейчас во многих странах существуют эффективные приложения, позволяющие сравнивать процентную ставку. Люди, взявшие ипотеку, могут внести туда свои данные: какой заем они взяли, в каком банке и под какой процент. И если оказывается, что мой сосед выплачивает меньший процент, чем я, возникает масса вопросов о том, как эти взносы вообще высчитываются. Неясный механизм образования цен на столь же неясные продукты нередко вызывает ощущение, что нас просто обдурили. Другими словами: отсутствие прозрачности также усиливает впечатление, что вы преследуете исключительно собственные интересы.

Другой наглядный пример — дебаты, развернувшиеся вокруг условий найма во многие бюджетные авиакомпании. Иногда условия работы некоторых сотрудников этих компаний в Северной Европе становятся известны общественности — и над компаниями повисает серьезная угроза забастовок. Norwegian, одна из таких бюджетных авиакомпаний, была обвинена в том, что нанимает тайские экипажи и платит им в месяц меньше \$1000 до вычета налогов (это чрезвычайно скромная сумма, сильно не дотягивающая до средней ежемесячной зарплаты в Норвегии, которая считается богатейшей страной мира). Конечно, это не единичный случай. Это широко распространенный принцип, которым руководствуются и в Гонконге, и в Токио. И естественно, возникший скандал отразился на мнениях всего мира — не только насчет Norwegian как компании, но и насчет дешевых авиаперевозчиков в целом. Эта история не просто повествует о том, как владельцы компании вынуждают работников соглашаться на плохие условия, чтобы предприятие приносило больше денег. Она также проливает свет на оборотную сторону дешевизны авиабилетов. Вдруг стало ясно, откуда берутся такие низкие цены на билеты. Внутренние корпоративные вопросы внезапно стали достоянием общественности. И так в нашей оцифрованной урбанистической деревне будет практически со всем. Рано или поздно. Потребители будут вдруг оказываться перед выбором. Эгоизм или экология. У дешевого билета до Лондона внезапно обнаруживается иная, гораздо более высокая, цена. И несколько более дорогая альтернатива начинает казаться адекватнее. Кто сможет

позволить себе дешевку, живя в месте, где общая выгода постепенно сливается с личной? Центральный банк? ООН? ВВС? Вы?

Выбирай эко

Все знают всё обо всем. Современный мегаполис — это место, где очень трудно отделить то, что говоришь, от того, что делаешь. Мы вынуждены говорить о том, что делаем, и делать то, что говорим. Близость окружающих людей и соцсети оказывают на нас существенное давление. Отделить слова от поступков уже невозможно. Во многих случаях цена будет слишком высока. Наша эпоха мгновенно оценивает каждое наше действие. И наши действия начинают говорить за нас.

В случае с бюджетными авиакомпаниями за них всё сказали те условия, на которых они нанимают сотрудников. А не важны речи о том, что в секторе сейчас происходят большие перемены и внедряются новые структуры. Никакие слова не помогут, когда Twitter, Facebook и прочие мировые платформы, а с ними за компанию и старые добрые СМИ начнут трубить о такого рода поступках. Что касается банков, всех интересует, какие условия они предлагают, какие зарплаты и бонусы получает их начальство, сколько выплачивается акционерам и насколько прозрачна их работа. С сегодняшнего дня всех будут судить по тому, что они делают, а не по тому, что они рассказывают о своей деятельности. Быть может, мы возвращаемся к тому, с чего все начиналось 3 миллиона лет назад возле большого костра где-то на просторах Восточной Африки? Именно тогда,

как считается, на Земле появились первые человекоподобные существа. Нас тогда было не так много, как сейчас, и нам, вне всяких сомнений, было очень страшно. Маленькая группа людей, в которой каждый знает всё обо всех. Группа становилась больше, а костер — меньше, и теперь мы все сидим у своих экранов в самых разных городах мира. Но в остальном человеческое стадо мало изменилось.

Кроме того, теперь нам недостаточно лишь делать свое дело и хорошо с ним справляться. Мало просто брать на себя ответственность за любые негативные результаты своей деятельности и выполнять свои обещания. Это только первая стадия. Мир должен стать лучше. А это произойдет только в том случае, если хотя бы кто-то будет проявлять инициативу. Это уже вторая стадия. Первая стадия — всего лишь «гигиенический фактор». Нечто ожидаемое. Но если после вас мир остается в лучшем состоянии, чем был до вашего в нем появления, это означает, что вы действительно реализовали свой потенциал. Классический пример этому — миф, возникший вокруг семьи Тоёда. Мир и окружающая среда должны стать лучше от того, что вы ездите на машине Toyota... а не остаться такими же или ухудшиться. Корабль, очищающий воду в океане. Приложение, помогающее бороться с одиночеством. Все это не должно оставаться всего лишь фантазиями.

В мире, где каждый знает всё обо всех, посвящать себя второй стадии, не пройдя через первую, опасно. Для этого даже существует специальный термин — «зеленый камуфляж» (или «гринвошинг» — от greenwashing). Фокус-покус. Трюкачество. Так называют попытки отвлечь внимание

от действий, наносящих урон окружающей среде или миру, за счет участия в социальных программах или природоохранной деятельности общего характера. Такие номера больше не проходят. Все мы плывем в общем потоке. В наше время людей судят по их поступкам. Поэтому все сразу поймут, кто сделал «домашнюю работу», а кто — нет.

Осознание этого получает все большее распространение. Оглянувшись по сторонам, мы увидим, что компании все чаще и чаще берут на себя ответственность за нечто выходящее за пределы их основной деятельности. Ныне покойный обладатель Нобелевской премии экономист Милтон Фридман утверждал: «Дело бизнеса — делать бизнес». Узнав, как ведет себя бизнес сегодня, он бы пришел в полное замешательство. Скандинавские банки приглашают на практику молодых безработных. Шведско-норвежская торговая сеть Ica сознательно принимает на работу людей с ограниченными возможностями. В США финансовая компания American Express установила особый день в году, когда она предлагает своим клиентам совершать покупки в маленьких независимых магазинах. Сеть кофеен Starbucks запрещает посетителям приносить с собой оружие, давая таким образом понять, что беспокоится о чем-то еще помимо своих доходов от нашей неутолимой жажды кофе и общения. Датская компания Vestas запустила проекты, в рамках которых она восстанавливает старые ветряные турбины из развитых стран и экспортирует их по низкой цене в развивающиеся страны, отчаянно нуждающиеся в источниках энергии.

Этот принцип выходит далеко за пределы сферы бизнеса. Когда мир прозрачен, его потребности становятся

очевидны для всех. Все понимают, что правительства и организации государственного сектора не могут справиться со всеми большими и малыми проблемами наших стран и городов в сколько-либо адекватные сроки. Состоятельные семьи и личности начинают так или иначе участвовать в решении общественных вопросов. Тут на первый план выходят такие люди, как Билл и Мелинда Гейтс, Уоррен Баффетт. Все они жертвуют большие суммы на разные благотворительные цели. Они также активно отслеживают то, как эти деньги используются (либо сами, либо при помощи близких соратников). Но не менее значительную роль играют не столь состоятельные люди, которые включаются в работу благотворительных организаций. И все малые предприятия, которые жертвуют деньги на благотворительность. Руководители и предприниматели нового поколения, кажется, воспринимают это как свою естественную обязанность. Большинство из них слыхом не слыхивали о Милтоне Фридмане, и для них «дело бизнеса» *далеко не просто* «делать бизнес». Дэниел Эк, один из основателей Spotify, — типичный представитель этого поколения. Ему немного за 30, но он уже начал планировать, каким благотворительным целям себя посвятит. Правда, в этом случае — как скажут некоторые — дело сводится к тому, чтобы «отбирать деньги у бедных и раздавать их бедным». Джефф Бэрроу из музыкальной группы Portishead сделал такую запись в Twitter, когда босс Spotify попытался однажды летом угостить его пивом в Осло: «Только что в баре аэропорта/отеля парень из @spotify попросил бармена налить мне пинту! На фиг мне твоя пинта, чувак, где мои авторские отчисления?»

Эко по максимуму

Логично, что эко обретает все большую привлекательность. В этом играют важную роль и наша близость друг к другу, и множющиеся соцсети. По сути, люди отдают предпочтение тем, кто берет на себя ответственность за кого-то еще помимо себя. Мы выше оцениваем тех, кто действует не только в собственных интересах. В среде политических партий это правило работает уже давно. Здесь вопрос о том, в чьих интересах вы работаете, возникает сам собой. Порой ответом служит: «в общественных интересах». Рост политической партии зачастую сопряжен с расширением круга интересов, которые эта партия берется представлять. Компании в наше время тоже стали более политизированными и пришли к осознанию, что заслуживать доверие нужно как образцовым поведением в своей сфере бизнеса, так и деятельностью, выходящей за ее пределы. И вот что особенно интересно: такая позиция привела к тому, что профиль компании как таковой утратил былое значение. Как заинтересованное лицо — будь я владельцем, работником, поставщиком или клиентом — я оцениваю компанию по всему комплексу ее действий.

Происходит экомаксимизация.

ПРАВИЛО №10

Личная выгода станет неотделимой от общественной



СОТРУДНИЧАТЬ, А НЕ СОРЕВНОВАТЬСЯ

Современный город — это близость и прозрачность. Здесь мы становимся зависимыми друг от друга. Компании кооперируются. Люди кооперируются. Политические партии кооперируются. Те, кто раньше был вашими конкурентами, постепенно превращаются в ваших лучших друзей.

Множество партнеров

Чтобы понять логику урбанистической среды, стоит внимательнее рассмотреть ситуацию с ресторанами. В Нью-Йорке можно отыскать японский ресторан для страстных любителей свиных ножек. Для тех, кто склонен подглядывать за другими, есть заведение The Peep на Принс-стрит, 177. Оно предлагает отличную тайскую еду и возможность понаблюдать за тем, что творится в зале, через прозрачные с внутренней стороны стёкла в туалетных кабинках. Кстати, раз уж речь зашла о туалетах... Любите поесть, сидя на толчке? Поезжайте в Тайбэй и сходите в The Modern Toilet. Гости ресторана едят, восседая на унитазах, и вся его обстановка пронизана туалетной тематикой. Еда, понятное дело, подается в ночных горшках. С удовольствием съели бы яблоко? Посетите Pomze в Париже, где найдете в меню более 120 блюд из яблок. Если хотите, чтобы вас обслуживали миниатюрные люди, похожие на хоббитов, загляните в Hobbit House в Маниле. И конечно, у вас есть возможность поесть в полном мраке. Ужин в темноте. Говорят, тогда обостряются все другие чувства. Для этого подойдет,

например, Svartklubben (название переводится как «черный клуб») в Стокгольме — ресторан слепых.

Специализация на полную катушку. Близость и соцсети позволяют создавать гиперспециализированный бизнес. Хорошо это или плохо? Это уже другой разговор. Сейчас мы знаем больше и можем делать больше, чем когда-либо раньше. Кроме того, все мы становимся чуточку богаче и подвигаемся ближе друг к другу. Рынки для всех. Конечная станция нашего Urban Express (если таковая вообще существует) всего в нескольких предложениях.

Специализация труда не нова. Еще Сократ говорил, что лучше выполнить одну маленькую задачу хорошо, чем сделать много дел, но плохо. Звучит разумно и правильно. Не нужно быть макроэкономистом, чтобы до этого додуматься. Но гиперспециализация, возможно, идея более свежего розлива. Как и все в нашей жизни, эта необычайная дробность имеет свою цену. Стремительно растущий объем знания и усиливающаяся специализация требуют сотрудничества. Глубокого сотрудничества. Многообразного сотрудничества. Постоянного сотрудничества. Никому не под силу делать все самому. Оглянувшись по сторонам, мы повсюду видим тому подтверждения. Можно предположить, что наша жизнь встает на другие рельсы. Мы вынуждены включать других, а не исключать их. Капиталистическое сердце забилося в другом ритме. Конкуренция, эгоизм и личная выгода все еще с нами, конечно. Но из-за тесноты урбанистического мира большинство сфер человеческой деятельности постепенно опутывает плотная сеть, сотканная из партнерских связей и новых технологий.

Начнем с науки. История Нобелевских премий уходит в прошлое на 100 с лишним лет. Нобелевская премия — одна из самых желанных наград, которую может получить ученый. Учреждена она была в 1901 г. Список нобелевских лауреатов в разных научных дисциплинах интересно почитать по многим причинам. Он дает прекрасное представление о длинном отрезке времени. Если взглядеться повнимательнее, в нем, естественно, можно обнаружить некоторые закономерности. Конечно, всегда можно развести долгую дискуссию о том, в чем именно состояла суть тех или иных открытий. Но вот одно из наблюдений, которые можно сделать в первую очередь: в начале XX в. явный перевес был на стороне европейцев. И неслучайно. В то время Европа все еще была центром мира. Дух капитализма и науки еще не переместился. Ничтожно малое число женщин. Мария Кюри, получившая премию по физике в 1903 г., стала исключением. В наши дни, как правило, выигрывают американцы. Наглядный пример того, как США, став сверхдержавой, узурпировали власть Европы.

Но еще больше бросается в глаза то, что в начале XX в. лауреатами сплошь становились отдельные личности и, за очень редким исключением, мужчины. Одна область знания. Одна ярко сияющая звезда. Нильс Бор получил премию по физике. Лайнус Полинг получил премию по химии — в одиночку. Лишь в нескольких случаях награду завоевывал дуэт ученых. А уж трио до конца XX в. было столь же редким явлением, как и рождение тройняшек. Но в 2011 г. уже наблюдалась обратная закономерность. В трех из шести основных категорий премию — и признание — разделили

между собой трио. В тот год три африканские женщины были удостоены Нобелевской премии мира, а премию по медицине, как и премию по физике, получили трое западных мужчин. Двумя годами позже, в 2013 г., эта закономерность стала еще отчетливее. Премии по экономике, химии и медицине были присуждены трем трио. Премию по физике за свой упорный поиск бозона Хиггса (или частицы Бога) разделили Питер Хиггс и Франсуа Энглер, а премия мира досталась ОРСВ — Организации по запрещению химического оружия. И только премию по литературе получил один человек.

Мы обнаружим ту же закономерность, если изучим выборку статей, опубликованных в научных журналах. На протяжении последних лет там наблюдается отчетливый, устойчивый рост числа соавторов. Тут же возникает два возможных объяснения. Либо мы всегда привлекали других к охоте за новым знанием, но награждали только одного охотника. Самого выдающегося. Либо условия и характер охоты изменились. И теперь мы должны охотиться группой. Охотничьи угодья — и добыча — стали слишком велики.

Подозреваем, что второе. Масса знания, даже если форма его расплывчата, слишком широка, глубока и многогранна, чтобы кто-то один мог полностью ее объять. Более того, наш прогресс в любой сфере почти всегда напоминает трюк труппы акробатов. Мы встаем на плечи тех, кто был до нас.

Можем заглянуть глубже. В другие сферы. Как ни крути, поиск знания — это лишь часть нашей жизни. Возьмем

развлечения. Современная музыка зачастую становится результатом командной работы. Таланты, которые пишут собственные тексты и мелодии и сами же их исполняют, встречаются все реже и реже.

В наши дни у всего может быть вплоть до восьми или десяти соавторов, и каждый будет вносить в общее дело значительный вклад. Возьмем, к примеру, рано ушедшего звездного диджея Avicii. Чтобы добиться успеха, ему требовалось куда больше двух-трех партнеров и совместных работ — даже несмотря на тысячи часов собственных экспериментов.

Новый ритм капиталистического сердца

То же самое происходит и в мире корпораций и магазинов. Альянсы отелей и авиалиний объединяют компании разных владельцев со всего мира. Независимые компании работают вместе. Свой бизнес-вариант совместного одиночества. Порой это закрепляется так или иначе в форме совместного владения. Порой нет. Юридические детали варьируются, но ясно одно: сотрудничества становится все больше.

Вселенная Apple соревнуется со вселенной Android в своих попытках создать для пользователей самый привлекательный продукт. Microsoft собирается с силами и строит собственный мир. Специалисты узкого и широкого профиля одновременно. Никому не справиться в одиночку. Отрасль с, пожалуй, наиболее жесткой конкуренцией в мире — автомобильная промышленность — подкрепляет эти наблюдения. Все сотрудничают со всеми в той или иной области.

Все, что было разделено, надо объединить, чтобы решать проблемы иного порядка. Сотни, а то и тысячи компаний сливаются в некое целое, которое порой можно уподобить экосистеме. В мире, где знание оказалось слишком глубоким, рассредоточенным и сложным, чтобы его был в состоянии освоить индивидуальный игрок, все выигрывают от использования возможностей друг друга.

В сфере высоких технологий все перевернулось с ног на голову. Мобильная сеть нового поколения (порой ее коротко и ясно называют 5G) должна быть в тысячу раз мощнее самых лучших из ныне используемых систем. Нам точно понадобится такая мощность, когда к интернету будут подключены даже одежда, тостеры и лифты. Высокотехнологичный мегапроект. Европейский проект METIS подразумевает сотрудничество пяти телекоммуникационных компаний, пяти крупных интернет-провайдеров, 13 университетов и одного автоконцерна (!). Сотрудничество и конкуренция. Но именно в таком порядке.

Как мы сказали, капиталистическое сердце забилося в другом ритме.

В Западной Европе это уже заметно и по тому, как ведут себя правительства. Во многих странах, которые долгое время управлялись одной главенствующей партией, сейчас у власти находятся коалиции. Самый очевидный пример — это, пожалуй, Великобритания. Хотя в Британии четкая двухпартийная система с одномандатными избирательными округами (что порой мешает пробиться новым партиям), премьер-министр Дэвид Кэмерон, к примеру, несколько лет назад ввел в коалиционное правительство либеральных

демократов. То же характерно и для северных «супермоделей». Коалиции — доминирующая форма нашего времени.

Политические партии можно назвать рупором настроений нашей эпохи. Но тому, что мы сейчас выходим из периода, который можно было бы назвать эрой атомизации, множество причин — и дело не только в настроениях. У фрагментации и специализации есть свои побочные эффекты. Но давайте лучше обратимся к их корням. Обстоятельства во многих сферах претерпели фундаментальные перемены.

Возможно, первый из этих корней — это увеличившаяся прозрачность. В цифровом мире становится все сложнее сохранять за собой информационное первенство. Во многих случаях в нем и заключается конкурентное преимущество той или иной компании — или, как мы предпочитаем его называть, временная монополия. Но помните: все, что может быть оцифровано, будет оцифровано, а значит, станет доступным для *копирования*. Поэтому у многих компаний остается все меньше и меньше разумных причин закрываться и отгораживаться от своего окружения. Прирученное, сформулированное знание доступно всем. В мире становится все меньше людей с пометкой «сверхсекретный». «Мы против всех» — глупая стартовая позиция в условиях, когда эти «мы» такие крошечные, а всего остального вокруг так много. Университеты и колледжи, похоже, руководствуются теми же соображениями. Классическое представление о конкуренции будет вынуждено кануть в Лету. Нас все чаще призывают забыть о соперниках и сосредоточиться на том, как лучше справиться с собственными задачами.

Порой самый удачный способ — это сотрудничество. Пусть даже с конкурентами.

Другой очевидный корень — то, как мы теперь классифицируем индустрии и компании. Цифровые технологии — это бомба, которая взорвалась в самом центре нашей социальной структуры. В результате возникли новые, более быстрые пути распространения информации. Но бомбы обычно порождают хаос и беспорядок. И потому разделить индустрии и их предложения по таким же четким, аккуратным категориям, как раньше, теперь уже невозможно. Вот как «конкуренция» определена в шведской версии «Википедии» (дата последнего обращения — 2 декабря 2014 г.):

Конкуренция — термин, используемый преимущественно в экономике, биологии, политике и социологии. Эта ситуация возникает в том случае, когда несколько не зависящих друг от друга факторов соревнуются друг с другом в данном секторе.

Конечно, «Википедия» не истина в последней инстанции, но она отражает нашу с вами эпоху. Хорошее это отражение или плохое — другой вопрос. Ключевой термин здесь — «данный сектор». Но рамки этого «сектора» становятся, мягко говоря, неоднозначными, когда, например, сеть супермаркетов Tesco в Великобритании расширяет ассортимент своих товаров и включает в него электронику и текстиль. В Wal-Mart в США можно вообще найти практически все что угодно. Ультрасовременный универсам. То же самое можно сказать и про Amazon. А кто-нибудь

может указать, где проводить разграничительную линию между косметикой, средствами для ухода и едой, когда мы садимся на специальную диету ради красоты? Виagra — это лекарство или продукт развлекательного характера? Четких секторов остается все меньше и меньше. Вот вы держите в руках книгу — но с чем эта книга конкурирует? С другими книгами? Это то, что финский экономист Гёста Миквиц окрестил в 1950-х гг. видовой конкуренцией. Но он также указывал на то, что существует более широкая, а следовательно, и более сложная форма конкуренции — общая конкуренция. И тут вдруг оказывается, что наша книга конкурирует еще и с фильмами. А если подняться уровнем выше, она вообще борется за ваше время. Чуть поколдовали, и о соперничестве с другими книгами уже и речи не идет. Зато вот бокал вина и разговор с интересным человеком могут одержать верх в этой конкурентной борьбе. Деньги против денег. Время против времени. Возможно, вы читаете эту книгу в печатном виде. Обошла ли она электронные книги? Выиграла ли у версии для планшетов? Это как калейдоскоп. Чуть покрутили калейдоскоп общей конкуренции Миквица — и рисунок уже другой. Его двойственный подход к проблеме конкуренции ясно показывает, что любое разделение или классификация окружающих нас явлений имеет — угадали! — ограниченный срок годности. Даже такому выдающемуся знатоку, как Карл Линней, пришлось смиренно преклониться перед новыми данными о скрещивании видов.

Если потянуть за корни еще чуть посильнее, доберемся до Гордона Мура и его закона. Тут мы найдем объяснение

прорыву в распространении информации и знаний. Никому уже не под силу иметь полное представление обо всем. И крупнейшие международные корпорации, и элитные университеты вплетаются в клубок коллабораций.

Специализация — лишь одно из последствий увеличения объема знаний. Попросту говоря, мы вынуждены определять для себя собственные границы. А значит, чаще сотрудничать с другими над решением задач, которые требуют использования разных навыков. Экономика — это наука о скудных ресурсах. И вот уж чего точно не хватает нашему миру с его стремительно растущей массой общего знания и крайней степенью специализации, так это способности увидеть всю картину целиком.

Поскольку умение сформировать общее представление становится редкостью, оно быстро растет в цене. Инновации все чаще возникают вследствие того, что кому-то удалось объединить разные дисциплины в нечто новое. Чем-то похожим занимается куратор в любой художественной галерее. Когда компания Apple разработала iPhone (тем самым задав категорию смартфонов и новый тип поведения пользователя), он стал хитом не столько из-за заложенных в него технологических инноваций. Во главу угла здесь был поставлен пользователь, а не технология. Умные технологии и привлекательный дизайн — безусловно, но главным для разработчиков были мы, люди, и наши потребности. Более того, Apple стала одной из первых компаний, осознавших и противоположное, — то, что *не нужно* клиенту. Мало у кого возникает желание почитать толстенную инструкцию к технике. Так что у iPhone не было руководства для пользователей.

Хватит аргументов. Гипотеза понятна. Мы уходим от прямой конкуренции Гёсты Миквица к большему сотрудничеству. Но, как заметно по массе аспектов человеческой деятельности, у нас находится множество поводов для инертного поведения. А порой и более того. Многие компании и организации с долгой, достославной историей не хотят и не могут перейти к сотрудничеству. Это полностью противоречит их внутренней культуре и традициям: «Мы лучше, чем они! Мы самые-самые! Наши конкуренты ошибаются!» Организации твердят это себе каждую микросекунду, и, как считается, это подпитывает их гордость собой. Но проблема в том, что такое самомнение мешает учиться и искать свежие решения в сотрудничестве с другими. Конкуренция застопоривает развитие. Сотрудничество открывает двери новым знаниям и инновациям. Не забывайте про анонимных алкоголиков и двойную петлю обучения.

ПРАВИЛО №11

И конкуренция, и сотрудничество одновременно

**КОГДА В ПОЛИТИКЕ
ВСЁ РЕШАЮТ СИМПАТИИ**

Качества, которые раньше считались достаточными для успеха, теперь стали просто базовой необходимостью. Политика — это уже не просто борьба правых и левых. Решение проблем рынка или государственного сектора. Это и то, и другое, и все остальное одновременно. Современные люди хотят получать все и сразу. Политика все больше зависит от симпатий — она превращается в грандиозную, глобальную битву за благосклонность публики. Сделайте свою местность или свой город симпатичнее! Хлеба у людей становится все больше и больше. Значит, остаются только зрелища.

Вопросы всё те же — ответы новые

Политика испытывает влияние характерных черт нынешних городов — близости и социальных сетей. Последствия описанных нами перемен грандиозны. И в этом нет ничего удивительного. Мы выходим за пределы нашей надежной, упорядоченной галактики Гутенберга. В ней мы прожили целых пять столетий. Но теперь за штурвал взялись мировые мегаполисы. И они ведут нас к прогрессу.

Многие из нынешних социальных проблем возникли уже очень давно — просто в последнее время у них появился новый контекст. Изменение климата включено во все повестки дня. Разумеется, ресурсы нашей планеты всегда были ограничены, но нас самих сейчас стало особенно много — и знать мы стали значительно больше. Нам по-прежнему необходимо организовывать и финансировать

деятельность, направленную на общее благо. Перед человеческими общинами любых размеров всегда встают проблемы, которые можно решить только совместными усилиями. Нищета, страдания и социальная изоляция до сих пор остаются привычными чертами нашей действительности.

А общее благо имеет свою цену. За него надо платить, так или иначе. Фундаментальные вопросы и потребности остаются прежними. Но ответы изменились. К примеру, образование перестало быть таким уж хорошим ответом на вопрос, как нам уменьшить имущественное неравенство, в ситуации, когда прирученное знание оказалось в свободном доступе для всех желающих. Рынок труда будущего поставит перед нами множеством проблем. Конструкция, при которой экономические хозяйства предоставляют миллионы рабочих мест, рухнет. Вместо этого главными станут индивидуум и его творческие способности. Именно они позволят человеку занять особое положение в мире, где все, что можно назвать, можно и скопировать. Число рабочих мест будет сокращаться, но рабочие задания останутся. Параллельно уменьшится количество крупных предприятий, что приведет к появлению экономики фрилансеров, при которой каждому придется самостоятельно создавать себе рабочее место. Власть и ответственность станут индивидуальными, а не общими. Кроме того, индивидууму придется постоянно овладевать новыми знаниями и навыками. Ценность освоенных знаний и умений будет достаточно быстро снижаться, и людям нужно будет непрерывно учиться. За развитие будут отвечать машины, а любая работа, которую можно стандартизировать

или спрогнозировать, рано или поздно исчезнет. Вырастет сектор услуг, и особую важность приобретут собственно человеческие компетенции.

Нам нужны ответы, которые помогли бы достичь единения в нашем все более открытом и глобализированном мире. Мы уже не разделены на более или менее однородные по составу страны. Пропасть между городом и страной растёт, и нам как никогда нужны решения. Нет никаких сомнений, что те, кто обладает диким знанием, всё дальше уходят от тех, кто им не обзавелся. Профессор Эрик Бриньольфссон из Школы менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте не единственный, кто пришел к пониманию, что «программы пожирают мир». Цифровые технологии поглощают всё, что можно превратить в операцию. В результате мы имеем экономический рост без создания рабочих мест. А на месте ответа на вопрос, что делать с этим дальше, зияет пустота. Не только наши друзья-экономисты в задумчивости почесывают головы. И проблема не только в деньгах и местах для абитуриентов университетов. Скандинавские супермодели однозначно показывают, что возможно сочетать высокий экономический рост, инновации и низкий уровень маргинализации с относительно небольшим неравенством в доходах. Но нынешним успехом Скандинавские страны обязаны решениям, принятым в прошлом, — и они все равно не дотягивают до утопии: в каждой есть свои проблемы. В условиях, когда требования к навыкам работников постоянно меняются, становится все труднее создать подобные этим супермоделям общие структуры, которые бы

гарантировали ее членам то, что они отныне и впредь будут твердо стоять на ногах. Наши жизни, похоже, изменились слишком кардинально.

Среднего класса нет

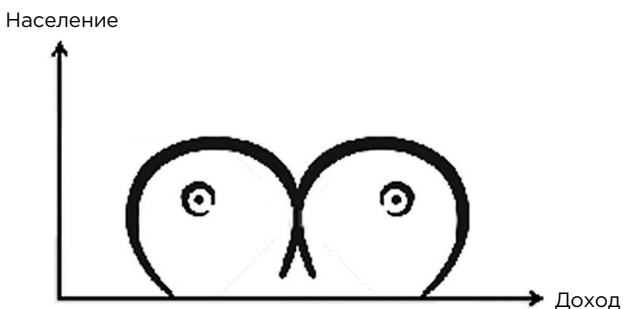
Фундамент нашего послевоенного общества потребления составляет средний класс и его неизбывная вера в рост покупательской способности. Возьмем, к примеру, наши торговые центры. Их дизайн предназначен строго для среднего класса. Или автопарки. Рынок труда. О политике и говорить нечего — политический «центр» в высшей степени совпадает с положением среднего класса. Которое может слегка отклоняться — то влево, то вправо.

Во многом именно средний класс был локомотивом экономического развития. Когда эта увеличивавшаяся группа чувствовала уверенность в будущем, она отваживалась брать кредиты, покупать большие квартиры и новые машины. Что стимулировало экономическое развитие. Но потом произошло нечто драматическое, и это явление охватывает страну за страной. Средний класс исчезает. Для Западной Европы и США процесс уже очевиден, тенденцию к стагнации демонстрируют также Латинская Америка и Азия. Направление кристально ясно: рост числа тех, кто зарабатывает много — и тех, кто зарабатывает мало. Сокращение промежуточной группы. Прибегнув к социально-экономической терминологии, можно сказать, что мы покинули экономические хозяйства, работавшие на одноктактных двигателях, и перешли к хозяйствам, двигатели которые оснащены системой Dual. Потребительские стандарты тех,

кто зарабатывает много, отличаются от таковых для лиц с низкими доходами. Последние живут в тесных квартирах в непрестижных районах и потребляют дешевые глобализованные продукты — в то время как богатые покупают товары, услуги и развлечения премиум-качества и зачастую продукты местного производства. Стоимость прожиточной потребительской корзины в немецкой торговой сети Lidl неуклонно снижается — и одновременно нелимитированно растут суммы, которые богатые тратят на свои гастрономические впечатления. Ужин в трехзвездочном стокгольмском ресторане Frantzén без учета напитков обойдется сегодня в 3000 крон. Это больше, чем месячный запас макарон, чипсов и газированных напитков, приобретенных в недорогом сетевом магазине. Сюда же можно присовокупить музыку и фильмы, доступ к которым дают Netflix, HBO и Viaplay.

Экономика похожа на женскую грудь. На две отделенные друг от друга округлости. И две различные группы с различными экономическими предпосылками используют их по-разному. Все большее число предприятий понимают этот принцип и приспосабливаются к нему.

Процесс влечет за собой серьезные политические последствия. Вследствие социальной поляризации люди начинают жить в разных реальностях, их больше ничего не объединяет. Это угрожает национальной идентичности и заставляет задумываться на вопрос, обсуждать который пока никто не решает — удастся ли нам сохранить наши нации? Возможно ли сформулировать посыл, который охватит всех жителей страны одновременно?



Различные страны предлагают свои варианты решения. Наиболее показательны последние президентские выборы в США и Франции. Дональд Трамп выиграл, обратившись к той части американского населения, которая была с ним согласна, а Эммануэль Макрон говорил со своей частью французских граждан. Они не похожи друг на друга, но победили благодаря одной и той же стратегии.

Новая политика распределения

В наши дни понятие «распределение» касается исключительно экономических ресурсов. Это раздел их между богатыми и бедными. Планирование их использования на протяжении жизни. С молодости до старости. Но этого уже мало. Теперь пора говорить о распределении знания, и не в последнюю очередь дикого знания. Социальной изоляции невозможно положить конец одним лишь традиционным распределением. Цифровые технологии отбрасывают слишком длинную тень. Чтобы наше общество не разваливалось на части, те из нас, кто добился успеха и обзавелся диким знанием, должны проявить щедрость

и поделиться им с другими. Как мы все знаем, знание — это одна из форм власти. Так что, делясь им, мы одновременно перераспределяем деньги и влияние. Возможно, именно с этого и должна начинаться новая политика распределения.

Международная свобода торговли и либерализация экономик Азии, Южной Америки и Африки подливают масла в огонь нарастающей конкуренции. Глобализация финансовых рынков привела к тому, что вся мировая торговля оказалась вплетена в единую систему. Это, в свою очередь, подорвало автономию государственной экономической политики. Последняя опора государств — стабильный государственный бюджет и крепкая банковская система. Урбанизация переносит власть в города, а технологический прогресс влечет за собой структурные изменения в подавляющем большинстве отраслей. И по мере того, как машина капитализма отбирает лучших из нас, возникают новые диспропорции и целый рой новых проблем с распределением. Кроме того, многие из задач, встающих перед современным обществом, слишком обширны и сложны, чтобы политика или рынок могли решить их в одиночку. Вопрос распределения не исключение из правила о сотрудничестве.

И теперь люди оказались в самом центре этой сумятицы. Тут нам и место. В мире, где все, что можно сформулировать, можно также и скопировать, нашей главной ценностью оказывается способность к творчеству. А за счет способности привлечь к себе талантливых индивидуумов создаются наилучшие городские условия жизни — благополучие

того уровня, которого мы все хотим достичь, — и наиболее успешный бизнес. Динамичная урбанистическая среда, которая заставляет весь мир стягиваться в города. Это и есть Urban Express, везущий нам свой главный груз — дикое знание. Капитализм выходит на свет и демонстрирует нам свою истинную сущность — инновизм, и становится ясно, что власть переходит в другие руки. Она покидает привычные для нас центры своего средоточия. Тон все чаще задают индивидуумы и их творческие способности. И там, где они сходятся вместе, создаются новые блага. Много благ. Основная задача политики также претерпит изменения. Создание эффективно функционирующей, привлекательной городской среды уже стало главным ее приоритетом. Так мы заманиваем в свой город таланты, а вместе с ними блага и надежду на лучшую жизнь. Но процессы, которые мы наблюдаем сегодня, — это, вероятно, лишь начало полномасштабной международной конкурентной борьбы между городами.

Когда реалии меняются, приходит пора перерисовывать карту своей действительности. Наша политическая система все еще по большей части зиждется на представлении, будто каждое государство имеет свою обособленную экономику и в значительной мере обладает свободой принимать самостоятельные решения. Да, это так. В определенных вопросах национальные государства все еще остаются суверенными в полном смысле этого слова. Но во многом другом — нет. В мире отдельных стран и ограниченного знания левые и правые играют существенную роль. Конфликт между государством и рынком воспринимается как

данность. Не так давно было вполне реально идти своим собственным путем. К примеру, во многих странах большим весом обладали интересы корпораций. Но все это скоро окажется за бортом.

Традиционные конфликты свое отыграли

Традиционные политические конфликты теперь все чаще уступают место консенсусу. Вдруг оказалось, что мы сходимся по целому ряду вопросов, которые в послевоенные годы вызывали у нас разногласия. Во многих европейских странах переход к этому единству мнений уже имеет свои очевидные последствия. Правительства с уклоном вправо придерживаются политики, ориентированной на достижение консенсуса и опирающейся на ценности, которые мы традиционно приписывали *и* правым, *и* левым. «Правые» они в том смысле, что стремятся создать хорошие экономические условия для труда, инноваций и предпринимательства. «Левые» — в том смысле, что добиваются единства, справедливости и эффективного распределения ресурсов. Взгляните на такие страны, как Великобритания или Германия. Можно сказать, что им удалось добиться внутреннего консенсуса по основным вопросам. Избиратели и политические деятели почти всех мастей, кажется, сходятся во мнении, что труд, экономический рост, финансируемые из центра социальные услуги и активная внешняя и природоохранная политика — это хорошо. Все это мы сейчас воспринимаем как нечто само собой разумеющееся. А раз тут достигнут консенсус, силы политического преобразования могут быть направлены на нечто иное. Альтернативный

вариант — это новые политические партии с очень конкретизированной программой, зачастую сфокусированной на вопросах, лежащих за пределами товарно-денежных отношений. Например, на феминизме или проблемах меньшинств. Крупные партии большинства стран стали свидетелями этих перемен.

Выбор политического курса уже сейчас начинается с поиска способов повысить свою привлекательность. С идеей, как продемонстрировать свою уникальность в конкретном городе или сообществе. Мы все видим, с каким рвением политические деятели подают заявки на проведение Олимпийских игр и носятся с подготовкой к крупным спортивным мероприятиям. Эта тенденция, конечно, принимает различные формы, но общий принцип, похоже, знаком большинству современных городов. Дубай, Джидда и Шанхай строят башни — чтобы каждая следующая была выше предыдущей. Москва устраивает бизнес-парк и гигантский университет — Сколково — на границе города. В Нью-Йорке на высотных опорах старого железнодорожного полотна создан ландшафтный парк — «Хай-Лайн». Фаллические символы, оригинальные парки или Олимпийские игры. Все, что может сделать ваш город приметнее на карте мира, теперь становится твердой валютой.

К этому нужно добавить еще два значимых для современной политики фактора. Один из них можно назвать концом будущего. Теперь невозможно делать внятные прогнозы. По мере усиления неуверенности становится все труднее предсказывать последствия политических решений. Сейчас никому не под силу предугадать эффект

от тех или иных реформ, хотя раньше (по крайней мере так нам казалось) это было возможно. Как следствие, политика становится все более и более прагматической. Энергия направляется на те цели, которых мы хотим достичь. Чрезмерная приверженность идеологии и догматические законопроекты со всей очевидностью тают как снег. Другой фактор — большая прозрачность. Полная прозрачность меняет условия для осуществления любых властных полномочий. Опять же, власть переходит к народу. Периферия становится центром. Большое вдруг становится малым.

Новый коммуникационный ландшафт

Фактором, в значительной степени определяющим эффекты поляризации, является происходящее сейчас изменение коммуникационного ландшафта. Мы движемся от массовой коммуникации с центральными каналами к диалогу. То есть галактика Гутенберга с ее жесткой иерархией остается позади. Мы прожили в ней почти пятьсот лет. Массовая коммуникация предполагает, что одним передатчиком можно охватить многих, а эффект часто зависит от величины бюджета. Чем больше бюджет, тем больше эффект — долгое время во всем мире господствовало именно такое представление. Спросите у производителей колы или любого стирального порошка.

Цифровизация разбивает этот принцип вдребезги, и с 10-х гг. нынешнего века мы возвращаемся в мир, в где все могут общаться со всеми. Люди всегда говорили друг с другом и друг о друге. Сплетничали. Но сейчас это происходит с невиданной прежде силой. Социальные медиа

позволяют нам поддерживать постоянное общение в сетях, в которых власть принадлежит нам, пользователям. Одновременно сокращается аудитория широких средств массовой информации.

Это означает, что обладатель наибольшего бюджета больше не выигрывает автоматически. Теперь на первый план выходят рассказчик и личность. Незначительное вложение может внезапно принести большой результат. Но давайте вернемся к нашей истории.

В политическом ключе это имеет еще одно следствие — люди демонстрируют растущую тенденцию к объединению в виде так называемых пузырей фильтров. Мы образуем сети с теми, кто мыслит так же, как мы, постим и репостим то, что поддерживает и укрепляет наши собственные представления о мире. Это способствует поляризации и формирует разную картину мира у обитателей одного и того же общества. Именно в таком свете и следует рассматривать весьма эффективный Twitter Дональда Трампа. Не действуя в обход традиционных медиа, он попадает прямоком в людской диалог, и все, кто верят в его картину мира, распространяют эти представления дальше.

Еще одна новая карта

Города приобретают все бóльшую значимость. Они — настоящий хит, номер один в чартах. И не только в экономическом плане. Новая реальность требует новой карты. По сравнению с государствами, ответственными за все и сразу, города обременены намного меньше. Поэтому политика на уровне города может быть гораздо более

энергичной и прогрессивной. К примеру, городу проще принять решение создать инфраструктуру для электромобилей, чем целому государству. Более того, бюджеты городов, как правило, находятся в лучшем состоянии, чем бюджеты стран.

На глобальном уровне задачи политики растут в числе и обретают все бóльшую четкость. Конкретные, эффективные методы регуляции рынков капитала и торговли — это одна из таких задач. Внятные, твердые правила и порядки способствуют не только стабильности мировой экономики, но также торговле и созданию благ. Изменение климата, урегулирование конфликтов и поведение в зонах военных действий, а также острый гуманитарный кризис, терроризм и преступность — все эти вопросы требуют международного сотрудничества. Естественно, что в открытом мире, где мы попадаем все в бóльшую зависимость друг от друга, глобальные политические проблемы становятся поистине всеобъемлющими. Финансовый кризис 2008 года наглядно продемонстрировал, насколько мировая экономика на самом деле интегральна. Этот кризис также послужил полезным уроком на тему необходимости всестороннего международного сотрудничества для выхода из подобных ситуаций.

Как мы увидели, политический уровень, который теряет сейчас свое прежнее значение, — это уровень государств. Им очень трудно удерживаться на плаву, когда мы мчимся на всех парах к урбанизации и глобализации. Мировые правительства сейчас — чистые экспортеры власти.

Но вне зависимости от того уровня, на котором оперирует политика, прежних инструментов ей становится

мало. Многие вопросы, встающие перед современным обществом, могут быть решены только в том случае, если власть, бизнес и общество в целом начнут сотрудничать друг с другом. Как и многие другие разделительные линии, границы между обязанностями частного и государственного сектора становятся все более размытыми.

Антиполитическая эра: не политическая борьба, а конкурс красоты

Налицо четкие тенденции. Первая — это сотрудничество. Если политика нынешних национальных государств характеризуется конфликтом и четкими альтернативами, то фундаментальной политической стратегией нашего ближайшего будущего станет именно *кооперация*. Теперь мы не выбираем правых *или* левых, мы выбираем правых *и* левых. Теперь речь идет не о государстве *или* рынке, а о государстве *и* рынке. Наверное, можно говорить о наступлении антиполитической эры. Прагматические решения окажутся важнее идеологии.

Уже не так интересно говорить о левых или правых. Главными темами для обсуждения становятся местные климатические катаклизмы, глобальный поток беженцев или терроризм.

Если сотрудничество — это одна сторона вопроса, то другая — это способность сделать свою территорию *привлекательной*. Привлекать на нее ресурсы — и не в последнюю очередь человеческие. Поэтому политика теперь сводится к борьбе за симпатии без каких-либо географических ограничений. *Грандиозной, общемировой борьбе за симпатии.*

Может, политика отжила свой век?

Нет, политика не отжила свой век. А вовсе наоборот. Но сейчас этот термин вбирает в себя фрагменты нового смысла и нового содержания. Создание привлекательных условий для жизни — это тоже политика. Весной 2014 г. шведская феминистическая политическая партия получила место в Европейском парламенте. И это точно только начало.

В первую очередь мы можем утверждать, что политика стала более чуткой. Она способна не только привлечь, но также и оттолкнуть людей и капитал. И хотя дело уже не в противостоянии правых и левых, высокие налоги и слишком дотошные нормативные акты могут снизить привлекательность. Это же касается и обратной ситуации. Низкие налоги и нестрогие законы — тоже не ключ к успеху. Хаос, низкий уровень доверия и слабо развитая инфраструктура вряд ли покажутся кому-то привлекательными. Слишком много эгоизма. Поэтому, наверное, не удивительно, что Швеция, первопроходец во многих вопросах, стала первой страной в мире, где недавно феминистической партии удалось завоевать место в Европейском парламенте.

Мы уже говорили о том, что политика необходима на глобальном уровне. Именно на нем обсуждаются большие проблемы: изменение климата, абсолютная бедность, нерегулируемые финансовые рынки и конфликты. На уровне государства важнейшую роль играет отношение властей к урбанизации. Города будут продолжать свой победный марш при поддержке национальных государств или без нее. Так что определять курс развития стран в большинстве вопросов будут города и их развитие.

Стабильный государственный бюджет — это то, что в наши дни гарантирует стране автономность.

Государство, утратившее контроль над своим бюджетом, лишается также шансов самостоятельно определять свой курс. Затем траты на обслуживание долгов сводят для него на нет возможность реформ. На следующей стадии в его внутренние дела начинают вмешиваться иностранные силы, которые диктуют ему форму и содержание его политики. Вспомните Грецию и «тройку». Из всего этого можно сделать вывод, что способность страны к инновациям и созданию благ — это, по большому счету, самое главное качество, которое может гарантировать ей высокий уровень самоопределения.

К факторам, значимым для формы и содержания политики, можно добавить еще один — уровень доверия. Когда политические деятели и организации ведут себя таким образом, что вызывают у граждан доверие, это идет на пользу всему обществу. Опять же, примером тут могут послужить Скандинавские страны. Один из аспектов скандинавской супермодели — характерный для этих стран высокий уровень доверия, а также низкий уровень коррупции. Когда люди доверяют друг другу, становится проще достигать соглашений, а значит, ускорять прогресс. Если воспользоваться экономической терминологией, все это можно назвать низкими транзакционными издержками.

И города тут играют важнейшую роль (мы это и так знаем). Они уже вовсю включились в борьбу за симпатии. Для успеха любого современного города жизненно необходимо, чтобы его власти своей деятельностью

демонстрировали, что ставят людей выше денег. Люди — это *и есть* деньги. Нет людей — нет денег. Нет денег — не будет никакого благополучия. Не забывайте о матрице капитализма. Город, создающий лучшие условия для жизни и работы людей, будет вознагражден за свои усилия. Культура станет нашей основной игровой площадкой. А вот будет ли эта культура хорошей или плохой — уже вопрос вкуса. Неслучайно практически по любому малейшему аспекту городской жизни создаются списки десятка лучших городов мира. Безусловно, инфраструктура — это решающий фактор, но также немалую роль играет наличие властей, готовых принимать решения, вмешиваться и разбираться с ситуацией, если возникает такая необходимость. Города оцениваются по самым разным критериям — от степени дружелюбия в отношении геев до плотности джаз-клубов. Желание решительно браться за дело и отдавать предпочтение проектам, направленным в первую очередь на благо людей, — залог успеха. Это подтверждает множество примеров, и одним из наиболее свежих и ярких из них может послужить «Хай-Лайн» в Нью-Йорке. Старая железнодорожная линия в центре города, превращенная в фантастический парк. В краткосрочной перспективе Нью-Йорк заработал бы больше денег, передав эту территорию тем, кто преследует коммерческий интерес, или под застройку. Но Нью-Йорк выступает в категории тяжеловесов. А если город хочет сохранять свою позицию в первых строках списка самых привлекательных мест мира, нужно делать инвестиции.

Будем закупать новые идеи на стороне

Одна из задач, стоящих сейчас перед политикой, — разобраться, как быть с нововведениями. Как мы увидели, творения людей — это основа для экономического развития. В схожих условиях существует и политика. Скандинавские страны — ультрасовременные феномены в сравнении с большинством других государств. Отчасти эта ультрасовременность стала результатом политических инициатив и способности проводить безостановочные реформы. Их список может быть сколь угодно длинным. До сих пор нововведения принимались по законам традиционной политической системы. Прототипы новых идей рождались в муках партиями или правительственными учреждениями. Сейчас есть основания полагать, что политике придется задействовать больший творческий потенциал. И, как в любой другой сфере, тут можно будет не только порождать идеи самостоятельно, но и закупать их у кого-то еще. Один из примеров организаций, действующих таким образом, — так называемые инновационные компании. Задача этих предприятий — просто находить решения проблем, а не осуществлять какую-либо заранее установленную деятельность. Попросту говоря, политика становится более экспериментальной. По крайней мере в тех местах, которые хотят вырваться вперед в *грандиозной общемировой борьбе за симпатии*.

ПРАВИЛО №12

Система «правые против левых» превращается в «правые и левые плюс еще кое-что»



УРБАНИСТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС

Люди проживают более долгие и здоровые жизни, чем когда-либо раньше. Компании проживают более короткие, тяжелые и фиговые жизни, чем когда-либо раньше. Что человеку хорошо, то компании смерть. Этот афоризм применим здесь как нигде. Те же перемены, которые позволяют все большему числу людей дожить до сотого дня рождения, оказывают, похоже, прямо противоположное воздействие на компании. Редко какая компания доживает до своего пятилетия.

Искусство делать деньги

Давайте говорить прямо. Больше всего денег делают те, кто имеет монополию. Это один из краеугольных камней рыночной экономики. В целом суть бизнеса как раз и состоит в том, чтобы создать для себя монополию в определенной области. Этот принцип актуален и для крохотной фирмы предпринимателя-одиночки из Сан-Паулу, и для транснациональной компании родом из США General Electric. Косметика, программное обеспечение или бар за углом. Вся производственная и коммерческая деятельность руководствуется одной и той же логикой. Нет монополии — убытки, есть монополия — прибыль. Большинство компаний находятся где-то между этими двумя крайностями. В постоянной борьбе. Они бьются с самими собой и своим окружением за то, чтобы выжить и стать прибыльными. Это характерно и для многих других сфер нашей жизни: реальность почти всегда разворачивается

в промежутке между двумя крайностями. Работа и отдых — противоположности, между которыми большинство из нас проводят свои дни. Бережливость и транжирство — две составляющие благополучия. Точка равновесия на такой шкале будет выглядеть по-разному почти для всех. Между монополией и ее отсутствием мы находим Sony или Carrefour.

Монополия — сильное слово. Для некоторых из нас это классная настольная игра. Для других — страшная угроза нашей свободе. Нечто такое, от чего мы обязаны себя защищать. Сейчас в большинстве стран есть законы, запрещающие монополии. И вдруг мы говорим о монополии как о секрете успеха, о цели, к которой нужно стремиться. Давайте внимательнее присмотримся к тому, как на практике выглядит рецепт для получения больших прибылей. Тогда окажется, что монополии, которые мы имеем в виду, вполне легальны и полезны.

Давайте разберемся, что именно мы подразумеваем под монополией, обратившись к нескольким примерам из разных уголков света. Возьмем за образец ряд легендарных компаний. В первую очередь сеть мебельных магазинов ИКЕА. На взгляд потребителя, ей трудно найти прямого конкурента. ИКЕА удалось создать бизнес, который клиенты *воспринимают* как уникальный. Конечно, есть масса других компаний, продающих мебель. Вокруг есть множество ресторанов. За детьми может присмотреть бабушка, и найти флориста сейчас тоже не проблема. Но очень мало какие компании могут охватить все эти потребности сразу. Тут вам и с ребенком посидят, и мясные шарики приготовят,

и кровать продадут. Все под одной крышей. Практично и при этом не то чтобы дорого. Точно так же и BMW со своим MINI, и Apple со своим хитом iPhone сумели во многих отношениях стать золотым стандартом для всего мира. Какое-то время они кажутся всем уникальными. Потом опять возникают трудности. Проходит несколько недель или несколько лет — и их блеск тускнеет. Появляются новые компании и продукты и затмевают собой бывших лидеров. Порой, как в случае с IKEA, предприятию удается удерживать свою монополию очень долго. Недавно IKEA отметила свое семидесятилетие. Порой у монополии оказывается слишком маленький срок годности. N-Gage — устройство от Nokia, представлявшее собой комбинацию игровой консоли и мобильного телефона, — продержалось немногим больше года.

Эксцентричный австриец по имени Йозеф Шумпетер назвал это явление временной монополией — моментом во времени, когда нечто воспринимается как столь необыкновенный феномен, что ничто иное не идет с ним в сравнение. В секторе услуг важным ингредиентом для монополии этого типа часто становится дикое знание. Отличная отправная точка для того, чтобы начинать делать деньги. Тут включается машина капитализма. Большинство из нас готовы заплатить чуть больше за нечто уникальное. Дальше — дело техники. Вот и вся суть рыночной экономики. Временная монополия. Примерно то же самое, что субатомная частица в физике.

Безусловно, автор уникального творения получает преимущество не только в мире бизнеса. Это же касается любого писателя или художника. Если максимально обобщить

эту идею, можно прийти к заключению, что принцип временной монополии применим к деятельности любого рода. Леди Гага — это временная монополия. И недавний садомазохистский книжный бестселлер «Пятьдесят оттенков серого», естественно, тоже. Монополия с коротким сроком годности, созданная британской писательницей Эрикой Леонард, более известной как Э. Л. Джеймс, сумела проникнуть в фантазии миллионов читателей. Лекарства и книги. Промышленный дизайн и фирменные блюда. Все существует в одних и тех же рамках.

Красота — в глазах смотрящего. Прелестная фраза, обычно звучащая в дискуссиях на тему изобразительного искусства. Как ни странно, она вполне применима и здесь, в контексте разъяснения искусства делать деньги. Временная монополия существует лишь в глазах смотрящего. Это договоренность, возникшая между создателем и наблюдателем. Клиентом. Если мы воспринимаем нечто как уникальное, оно уникально. Для нас. И точка. Любая попытка убедить среднестатистического владельца Harley-Davidson, что Vespa и дешевле, и лучше, скорее всего, будет обречена на провал. Можете попробовать, если хотите. Аргумент о меньшем вреде для окружающей среды, вероятно, тоже не будет воспринят всерьез. Вот поэтому монополия такого рода не нарушает закон. Она существует лишь некоторое время, пока идея или умонастроения не исчерпают себя.

История создания

Порой все получается спонтанно. Порой идет по предварительно составленному плану. Но в большинстве случаев

никакой ясности здесь нет. В том, как разные компании добиваются монополии, невозможно выявить четкую систему. Их истории успеха кажутся совершенно невероятными. Есть только один общий знаменатель: все они предлагают нечто такое, что воспринимается нами как новинка. Вопрос о том, имеет ли их творение некоторую научную или художественную ценность и приносит ли на самом деле что-то важное в нашу жизнь, в данном случае второстепенен. За рычагами машины капитализма не сидит какой-нибудь эстет. Или, если уж на то пошло, ученый. Австрийский суперхит Red Bull на самом деле не явил миру ничего нового, но и сам энергетический напиток, и его бренд воспринимаются как достаточно своеобразные, и это обеспечивает компании коммерческий успех и временную монополию. Многие потребители согласны заплатить большую цену именно за этот сладкий газированный напиток, приправленный ароматизаторами и толикой кофеина, невзирая на реальную стоимость его производства и дистрибуции. Мало кто назовет «Пятьдесят оттенков серого» литературным шедевром. Но, как мы все видим, эта книга добилась немислимого коммерческого успеха. Скоро количество проданных экземпляров достигнет сотни миллионов.

Это то, что называется новаторством. Новой идеей, инновацией. *Сами по себе* такие инновации не хороши и не плохи. Они просто есть. И в них есть что-то новое. Они неотъемлемая часть нас и нашего любопытства — одного из врожденных аффектов, вечно гонящих нас к горизонту. Спросите любого психиатра или психолога. Мы не можем жить без своего любопытства. Вопросы о том,

какое применение найти нашей инновации и можно ли сделать на ней деньги, возникают лишь позднее. Какие-то инновации напрямую или косвенно приведут к созданию временной монополии. Порой мы называем новую идею другими именами. Изобретением. Творением. Разработкой. Но лопата была и будет лопатой. Давайте сойдемся на одном обозначении.

За каждой временной монополией стоит какая-то инновация. Нечто, воспринимаемое нами как новшество. Таким новшеством может стать практически что угодно. Порой это бывает технологическая инновация — новое программное обеспечение, как в случае с Microsoft или SAP. В других случаях инновация появляется в лаборатории и представляет собой химическое соединение — как, например, Viagra — негасимая звезда от компании Pfizer. Порой ею становится дизайнерская вещь — скажем, покорившие мир часы Swatch от Николаса Хайека. Но всегда в основе будет одно. Творчество. Совершенно очевидное или скрытое. Но именно благодаря ему мы почувствуем разницу между этой инновацией и всем, что было раньше.

Механизм применения

Инновации — это сырье. Конечно, не то сырье, которое мы обычно себе представляем, но некие строительные блоки, необходимые для создания коммерческой структуры (давайте назовем это так). И, пожалуй, более важного сырья в наши дни не отыскать.

Мир 2020-х гг. — это место, где можно купить практически что угодно. Просто вбейте в поисковик любой

товар или услугу, какие только придут в голову. Давайте, придумайте что-нибудь эдакое. Пиявки для медицинского использования. Ищем! На сайте leeches.biz можно заказать несколько *Hirudo medicinalis* по \$8 за штуку. Правда, за пересылку они берут еще \$25, но хотя бы не нужно самим устраивать пиявочный инкубатор. Стоматологи-левши всего мира могут вздохнуть с облегчением. Пара нажатий на клавишу — и компания Germed USA Inc. доставит им любые необходимые для работы инструменты. И тут нечему удивляться. Семь миллиардов капиталистов всего мира (минус 25 миллионов из Северной Кореи) должны найти себе какое-то применение. Кроме того, глобализация вывела нас всех на один гигантский базар. Google, Alibaba, eBay и им подобные помогают нам находить друг друга. Но вот инновации до сих пор трудно купить или заказать. Просто они в дефиците. А потому неудивительно, что на большинстве совещаний только и говорят, что о поиске талантов и новых идей.

Весь бизнес строится вокруг дефицитного ресурса — в данном конкретном случае новаторства. И превращается в механизм применения новой идеи в жизни. То, что мы обычно называем компанией, — не что иное, как машина, позволяющая нам представить и продать свою инновацию всему свету. Это продажи. Дистрибуция. Создание веб-сайта. Набор персонала. Представительства в разных уголках мира.

Вот это все, а также многое другое мы и называем применением. Компания, по сути, состоит из двух главных компонентов. Это своего рода капиталистическая вариация

на тему древних китайских сил инь и ян. Две силы, зависимые друг от друга, но являющие собой полные противоположности. В китайской мифологии инь — это темное женское начало, символизирующее собой землю и Луну. Ян — это светлое мужское начало, которое представляет небо и Солнце. Типично мужское поведение — оттяпать себе то, что посветлее и получше. Но с тех пор, как это разграничение было придумано, прошло очень много лет, так что теперь можно распрощаться с самцовыми претензиями. Вернемся в наши дни. Созидание и применение. Две главнейшие силы в любой предпринимательской деятельности. Светлая, почти прозрачная сила порождения всего нового. Творения. Инноваций. Темная, тяжелая сила, способная развить идею дальше и представить ее миру. В принципе, этим и занимаются компании. Правда, как правило, они обозначают свои действия совершенно иными терминами. Более того, эта терминология будет варьироваться от одной отрасли к другой. Научные исследования и разработки — одно из привычных обозначений для процесса созидания. Продажи, дистрибуция и маркетинг — архетипические понятия из сферы применения. Но в целом вся деятельность компании может быть сведена именно к этим двум функциям.

Нам удалось сейчас изловить дух капитализма. Давайте посадим его в банку и рассмотрим повнимательнее. Такой шанс выпадает очень редко. Создайте нечто, что покажется уникальным достаточному числу людей. Представьте это нечто миру в хорошей, убедительной форме — и будете щедро вознаграждены. Если все шаги из рецепта

выполнены верно, удача, как правило, не заставляет себя ждать. К вам пойдут деньги и клиенты. Они будут отыскивать вас, как бы далеки от них вы ни были. Если у вас ресторан или ночной клуб, успех проявится в виде длинных очередей у входа. Если авиакомпания — в переизбытке забронированных билетов. Если речь идет о промышленных товарах или украшениях от Cartier, то индикатором популярности зачастую является срок их доставки.

Рассмотрите банку под разными углами. Возможно, так и выглядит бесконечность. Наше знание движется вперед семимильными шагами. Новые технологии переиначивают всю нашу жизнь. Духовные ориентиры и институциональные нормы постоянно меняются. Но в центре этого потока событий все равно присутствует твердое капиталистическое ядро. Взгляните на дух капитализма. Он совершенно не изменился. Принцип никак не зависит от времени и места. Когда с приходом промышленной революции в XIX в. стали возникать первые крупные компании, они тоже были временными монополиями. Сто лет спустя по всему миру расплодилось тысячи автомобильных заводов. Самым успешным из них удалось создать временные монополии, умело отстаивая собственные позиции и применяя на практике свои инновации. Естественно, то же самое происходит и сейчас. Все окружающие нас известные бренды строились по тому же принципу. LinkedIn и Google. Oracle и Netflix. Все они — временные монополии. Если бы это было иначе, мы бы о них даже не услышали.

Это называется аксиомой. Исходным положением теории. Это то, что служит базовым принципом всей системы.

То, чему можно доверять. $2 + 2 = 4$. Сегодня, завтра и всегда.

Когда на монополистический вентилятор попадает говно

Принципы — это чудесно. Они дают чувство стабильности. Служат неподвижным ориентиром в мире, который, как нам порой кажется, вечно куда-то мчится. Но именно из-за переменчивости всего вокруг этот принцип и называется *временной* монополией, а не просто монополией. То, что сейчас считается уникальной идеей, по прошествии нескольких лет или десятилетий полностью утрачивает свою свежесть. Наш прогресс был бы невозможен, если бы новые идеи и инновации не становились нормой жизни. Со временем то, что когда-то было доступно лишь избранным, становится общественным достоянием. Это можно считать одним из принципов рыночной экономики.

Рассмотрим в качестве примера китайского производителя автомобилей Volvo. В 1974 г. эта компания родом из Гётеборга выпустила модель Volvo 200 Series. Машину, мягко говоря, оригинального вида. Со своим мощным бампером и угловатым корпусом она больше напоминала восточногерманский танк, чем шведский семейный автомобиль. Но Volvo подняли на новый уровень представления о безопасности. И такой необычный дизайн был следствием функциональных особенностей машины. Эта угловатая модель стала невероятно популярной и вскоре полностью изменила автомобильную промышленность всего мира. Она стала самой успешной моделью Volvo за все время

существования компании. Когда в 1993 г. ее производство завершилось, в мире было продано 2,3 миллиона таких машин. Золотые дни Volvo остались в прошлом. Теперь все машины стали безопасными. Какое-то время концепция безопасности обеспечивала Volvo стабильную временную монополию, которая позволила марке завоевать весь мир. Но то, что раньше было ее уникальной чертой, превратилось в достояние всех и вся. Рано или поздно все понимают, что говно попадает на монополистический вентилятор.

История Volvo — это история практически любой компании или инновации. Возьмем, к примеру, бесплатную газету *Metro*. Раздаем газеты просто так. СМИ, живущее за счет рекламы. Замечательно. А как насчет дерзкой идеи American Airlines давать клиентам бонусы за каждый перелет? Сейчас сложно найти уважающую себя авиакомпанию, которая не имела бы собственной программы для часто летающих пассажиров. Со временем то, что раньше обеспечивало успех, становится нормой жизни. Теперь вряд ли имеет смысл высовываться на рынок с машиной, не оснащенной никакими средствами безопасности.

Кто-то один пропихивается вперед и выходит на собственную дорогу. Экспериментирует. Терпит неудачу. И снова, и снова. И вдруг — глядите-ка. Добивается успеха. Программное обеспечение, автомобили, видеогри, приложения или гостиницы — принцип один. И столь же применимо здесь еще одно правило: каждый такой успех влечет за собой появление желающих его повторить. В наши дни это происходит быстрее, чем когда-либо раньше. И виновники этих перемен (как и многих других), скорее всего,

те же. Распространение знаний (в первую очередь благодаря информационным технологиям) и глобализация все скорее пресекают любые попытки создать монополию. Все, что можно оцифровать, будет оцифровано... и скопировано. И все это на фоне мира, где географические границы играют все менее и менее существенную роль. Вот тут и разлетается во все стороны говно. Не будем развивать аналогию, но суть вот в чем: тенденция все ширится — и это проблема. Факты в чистом виде. Концепция или неписанный закон. Молекулярные структуры. Новаторский функциональный дизайн, знаменующий переход в новую эпоху. Теперь мы все знаем (практически на интуитивном уровне), что информационное общество — как двуликий Янус. Знание все чаще добывается всего несколькими кликами. Но и нашим конкурентам, как правило, достаточно пары кликов, чтобы сравняться с нами. Никогда раньше наше общее знание не было столь доступным. И потому неудивительно, что жизненный цикл компаний стал короче, а путь их — труднее, чем это было всего несколько лет назад.

Урбанистические монополии и современные женщины

Термин «давление отбора», как правило, используется в контексте дарвинизма. Изменения условий жизни организма заставляют его адаптироваться. Это механизм, способствующий эволюции новых и уже существующих видов. Под схожим давлением находятся компании и их временные монополии. Самые базовые силы — это, конечно, экология и демография. Вместе они задают условия для всей

человеческой деятельности. Мы вынуждены существовать в мире, где буквально за последние годы средняя продолжительность жизни выросла в большинстве стран мира примерно до 75 лет, а число новорожденных сократилось примерно до двух малышек на одну женщину. Не меньшие изменения претерпевает и экология — например, состояние наших океанов.

Давление отбора можно назвать основополагающей причиной развития нашего общества, но тут же надо упомянуть еще одну силу, которая также немало способствует нашему прогрессу, — человеческое любопытство и извечное стремление к знанию. И вот здесь все становится по-настоящему интересно. Знание — это свобода. Мы постоянно расширяем свою вселенную. Мы обрели возможности, о которых и не думали раньше. А значит, и свободу, о которой в прошлом не приходилось даже мечтать. От нее выигрывают все. Но, как мы уже видели, больше всего эти изменения пошли на пользу женщинам и мегаполисам мира. А в особенности — женщинам в мегаполисах. Вот уж где Симона де Бовуар вздохнула бы спокойно. Свобода вне гендерных границ.

И это только начало. Женщины и мегаполисы стремительно усиливают давление отбора в нашем мире, стонущем под гнетом демографии и все настойчивее требующем спасения своей экосистемы. Большинство отраслей уже начали адаптироваться. Шесть сотен мегаполисов потихоньку образуют мировой рынок. Транснациональные компании становятся трансурбанистическими. Женщины, составляющие чуть больше половины населения Земли, все активнее

отстаивают свое место под солнцем. Во всех сферах. Даже производителям автомобилей пришлось понять, что женщины — это не просто уменьшенные версии мужчин.

Мы повышаем ставки, затем еще раз. Как пьяные игроки в покер — только и делаем, что идем ва-банк. Все больше людей стремятся понять этот мир. Уже сейчас мы располагаем такими инструментами, о каких еще недавно не могли и подумать. Но и это не предел: мы создаем всё новые, улучшенные машины, и всё в больших количествах. Мы наращиваем объем данных, информации и знаний. Уже и без того высокое давление отбора становится ощутимее и ощутимее.

Урбанистический бизнес

Мы попытались охарактеризовать некоторые аспекты нашей эпохи. Главные движущие силы перемен, через которые мы сейчас проходим, — это глобализация и цифровые технологии. Безудержная урбанизация, усиление позиции женщин и рост значимости дикого знания — это три их важнейших последствия.

Люди, которые управляют, владеют компаниями или работают на них, должны обратить на это особое внимание. По сути, мы имеем дело с новым рынком. И он требует от нас нового, урбанистического типа мышления. Похожей перестройки в свое время потребовала глобализация, повлекшая за собой создание глобальных компаний. Мультиурбанистическая реальность — это галактика за пределами системы Гутенберга. Основная цель остается прежней. Бизнес все так же стремится создать временную монополию

и затем как можно дольше ее удерживать. Но подход теперь несколько иной.

Урбанистический бизнес опирается на способность учиться и переучиваться. Взгляды компании на окружающий мир должны постоянно переоцениваться. Вся разница и состоит в том, что нынешняя экономика требует бесконечного пересмотра позиций. В набирающем скорость Urban Express ничто не свято.

Урбанистический бизнес основывается на следующих четких, удобных принципах:

- Урбанистический бизнес — это бесконечный процесс обучения. Он невозможен без обучения второго и третьего порядка. Ведь именно дикое знание дает ему конкурентное преимущество.
- Урбанистический бизнес исходит из положения, что мир становится все прозрачнее. Когда все знают всё обо всех, симпатии нужно завоевывать своей открытостью.
- У урбанистического бизнеса женское лицо. Это значит, что женщины владеют и управляют им и задают его будущий курс. Женщины как сотрудницы, клиенты и поставщики.
- Урбанистический бизнес опирается на убеждение, что добиться успеха возможно, лишь трудясь на общее благо.

ПРАВИЛО №13

Успешный бизнес невозможен без переоценки взглядов

**ГОРОД, СОВРЕМЕННЫЕ ВОЛШЕБНИКИ
И ЧУДЕСНЫЙ СЛУЧАЙ**

Почти все можно разложить на нули и единицы. Все можно перевести в цифру. А то, что можно перевести в цифру, можно легко передать другим. Инновацию, оригинальную позу для секса, модель туфель. Коммуникация происходит прямо здесь и сейчас благодаря магии сиюминутного контакта.

Вся власть — словам

Исследовать феномен лидерства немногим легче, чем анализировать любовь. Мы берем на себя лидерство и испытываем любовь, но знаем и о том и о другом очень мало. Мы, люди, — непростой объект для исследований. И все же пытаться стоит. Одним из тех, кто предпринял такую попытку, был социолог Макс Вебер. Он полагал, что люди вырываются в лидеры и приходят к власти с помощью денег, меча или пера. То есть высокий статус можно купить, захватить, угрожая недовольным расправой в случае неповиновения, или получить за счет силы убеждения.

Со дня рождения Вебера минуло более 150 лет, и, как мы видим, сила убеждения взяла верх. Информационные технологии наделили слово небывалой мощью. Теперь тот, кто подчинил себе слова, может править всем миром. Одним из лидеров нашей эпохи, осознавшим и обратившим себе на пользу этот потенциал, был 44-й президент США Барак Обама. Выиграв в 2008 г. президентские выборы, Обама прочувствовал всю силу верно подобранных слов. Ему удалось настолько вдохновить и мотивировать людей, что они стали передавать его убеждения дальше. Всем, кто

хочет получить власть и повести людей за собой, будет нелишним взять с него пример. Кто-то, быть может, сочтет, что речи Обамы — лишь пустые красивые слова, но другие скажут, что за ними будущее. Как бы то ни было, по всему миру появляются всё новые и новые мини-Обамы.

Из-за близкого сосуществования с другими жителями мегаполиса первостепенную роль во всех сферах нашей жизни сейчас играют отношения, а отношения строятся за счет коммуникации — за счет умения общаться друг с другом. Для этого нужно, чтобы вас слышали, видели и воспринимали всерьез. Все это — важнейшие факторы успеха в большом городе с его беспрецедентным фоновым шумом. Ранее мы сравнивали нынешнее положение дел на арене самореализации с коктейльной вечеринкой. Приглашены все, но конкуренция зашкаливает. Успех на этой урбанистической коктейльной вечеринке требует умения налаживать связи.

Волшебники нашей эпохи

Прошло всего 200 с небольшим лет с тех пор, как современный бизнес, или то, что впоследствии назовут индустриализмом, появился на свет. Первые шаги к созданию индустриального общества предприняла Британия еще в середине XVIII в. Скандинавия, Германия и США перешли к этой фазе несколько позже.

Многие представители первого поколения бизнесменов в Швеции имели правоведческое или военное прошлое. Компания с ограниченной ответственностью была чем-то новым — инновацией, что давало некоторые преимущества,

и потому казалось разумным решением, чтобы первостепенную ответственность в таких компаниях несли люди, сведущие в правовых нормах. Вторую волну руководителей производств по большей части составили инженеры. Именно тогда в США была основана компания General Motors, в Великобритании — ICI, а в Германии — Siemens. Их временные монополии, как правило, создавались за счет технического превосходства. Поэтому было совершенно естественно полагать, что возглавлять их должны люди, понимающие в новых технологиях. И только в 1970-х гг. занимать руководящие должности начали экономисты с дипломами МВА. Технологии перестали быть бесспорным конкурентным преимуществом. Это было время рождения Red Bull, Absolut Vodka и многих других компаний, не предлагавших ничего существенно нового в техническом плане. Им требовались боссы, смыслящие в финансах, маркетинге и организации бизнеса. Технические эксперты и юристы вновь заняли место специалистов.

А потом, осенью 2008 г., грянул гром. Lehman Brothers, американский инвестиционный банк, объявил себя банкротом и тем самым спровоцировал крупнейший мировой экономический кризис с 1929 г.

Но XXI в. принес с собой и другие поводы для волнений. Оцифровку и копирование. Все то, что лежало в основе стабильной временной монополии на протяжении 30–40 лет, теперь стремительно превращается в общедоступное знание. Широко распространенное удобство для новых побегов. Ультрасовременное городское сообщество имеет постоянный доступ к информации — везде, всегда

и почти бесплатно, и это создает совершенно новые условия для всей нашей деятельности. Для получения временной монополии требуется уже не знание законов, технологий или принципов организации бизнеса. Теперь для этого нужна способность быстро и эффективно изобретать преимущества и уникальные услуги для покупателей, живущих в мире, где все знают всё. Медленно, но верно экономические модели и технологии выпускают руководство компаний из своей хватки. В фокусе теперь маги и волшебники нашей эпохи — рассказчики.

Мы видим, что такими волшебниками-рассказчиками (или, как их порой называют, коммуникаторами) сейчас обзаводится любая влиятельная сила (если только в роли коммуникатора не выступает сам босс). Подобно консьюэри авторитетного мафиозного клана, коммуникатор приходит на помощь в сложных ситуациях. Что бы ни случилось. Он — носитель знания, которое можно лишь отчасти передать словами. Поэтому его можно назвать в некотором роде волшебником. Профессии коммуникатора можно обучиться, но, чтобы преуспеть в ней, вам, как обычно, потребуется дикое знание. Медики называют соответствующий набор навыков проверенным опытом. Они принадлежат к профессии, в которой такой опыт воспринимается как стандартное приложение к науке. И вовсе не делает их знахарями и шаманами.

Магия, с которой мы имеем дело в мире бизнеса, например, — это способность усваивать и применять себе на пользу дикое знание в той сфере деятельности, которой занимается ваша компания. Но, что еще важнее, это умение

общаться со своим окружением. Быть лидером — значит вести свое повествование.

Нарратив как путь к успеху

Лидеры строят бизнес посредством своих действий. Самая сильная форма коммуникации — это сторителлинг. В наши дни курс организации во многом определяется тем, какую историю о себе она хочет создать. Поэтому управление компанией превращается в моделирование нарратива о собственном бизнесе. А руководство собственной жизнью требует сочинения истории о своей будущей карьере. Многие современные руководители вырабатывают для себя в некотором роде сценарий действий. И становятся одновременно актерами и режиссерами. Если кому и приходилось годами строить карьеры за счет своего запаса дикого знания, так это режиссерам. Очень малая доля кинопроизводственного опыта Мартина Скорсезе, Софии Копполы или Ингмара Бергмана может быть сохранена для потомков. Сколько бы ни писалось диссертаций о выдающихся режиссерах, каждому следующему поколению приходится опять начинать с нуля.

Управление бизнесом без ядра

В традиционном представлении компании или другие структуры обязательно имеют видимый центр. Отталкиваясь от него, мы всегда могли различить важное и неважное. Основные проблемы и второстепенные вопросы. Это хорошая, практичная система.

Возьмем, к примеру, концепцию *ядра бизнеса*. Она основывается на идее, что некая деятельность компании — это

ядро, вокруг которого строится вся организация. А остальное — лишь вспомогательные занятия. Для банка типичной была следующая структура: банковские услуги, такие как открытие вкладов и выдача ссуд, считались ядром, а управление персоналом и коммуникации воспринимались как вспомогательная деятельность. Но проблема в том, что такое разделение на важное и неважное уже неактуально. Со временем ядра бизнеса — в данном случае вклады и ссуды — будут становиться у всех компаний-конкурентов еще более схожими, чем сейчас. Мы видим, как эта тенденция захватывает один сектор за другим. Взгляните на крупные гостиничные сети. Или на операторов мобильной связи. Их основные продукты и услуги все меньше отличаются друг от друга, а потому логично предположить, что отвечать за их уникальность и помогать им выстраивать отношения с клиентами должны другие факторы. К примеру, привлекать или отпугивать потребителей и потенциальных сотрудников может их кадровый менеджмент. Тогда получается, что ядром бизнеса будет либо сразу все, либо вообще ничто.

Другая сторона этого же вопроса — то, что теперь в организациях уже не существует центра и периферии. Или, скорее, что периферия теперь стала их центром. Есть масса примеров компаний, переживших неурядицы в тех или иных частях своей структуры. В прошлом эти неурядицы не выходили за границы того узкого контекста, в котором они случались. Но теперь они могут привести к кризису доверия или стать достоянием широкой общественности и спровоцировать цепную реакцию с катастрофическими

последствиями для бренда. Приведем в пример авиакомпанию, которая обязала людей, страдающих ожирением, покупать билеты на два кресла. Пассажиры подчинились новым правилам и стали бронировать по два билета, но столкнулись с тем, что забронированные места далеко не всегда оказывались рядом друг с другом. В прошлом это сочли бы просто забавным конфузом, но сейчас это всерьез обсуждается во всем мире. Нужно всего лишь сделать пару кликов или выложить фотографию — и то, что случилось в каком-то сегменте организации и раньше там бы и осталось, теперь будет доступно всем. Поэтому ядра больше не существует. Все очень быстро узнают всё обо всем.

Одним из последствий стало то, что теперь в центре внимания оказались — верно — мы, люди. На первом плане уже не сама компания, но клиенты, работники — да, опять же люди. Центром стало то, что раньше называлось периферией. Если этот центр вообще существует.

Управлять бизнесом, не имеющим ядра, — опыт совершенно иного порядка. Руководитель уже не может рассчитывать только на успешную работу по основному направлению компании — нужно подключать все части организации.

Руководители могут формировать культуру

В отсутствие ядра все части организации оказываются для нее жизненно важными. По сути, решающим фактором становится то, как организация обращается с людьми. Это относится к ее клиентам и всему окружающему миру, а также к ее собственным сотрудникам. А поведение сотрудников

определяет внутренняя культура организации. Поэтому сейчас руководитель как никогда ответственен за формирование этой культуры.

Когда бренд строится на том, что компания делает или не делает, и когда все знают всё обо всем, основой компании становится ее культура. Одно-единственное событие, случившееся на периферии (в былом представлении о том, что считать периферией), может получить такую же огласку, как нечто, произошедшее в ядре. Как это ни странно, все части становятся одинаково значимыми. Уже не столь важно, на каком уровне происходит событие, — будь то самоубийство кого-то из высшего руководства или ошибка работника, обслуживающего клиентов. Решающий фактор — это сам характер произошедшего. А также, что еще важнее, — то, как компания повела себя в этой ситуации.

Игра в пинбол

Традиционно компании рассматривали создание чего-либо нового как линейный процесс. Типичный пример — запуск нового продукта. Хронологическая цепочка от идеи до готового товара. Только затем — продажи. Разработка продукта отделена от маркетинга и дистрибуции. Созидание полностью отрезано от практической стороны вопроса.

На сегодняшний день границы стали шире. На деле многие продукты в наше время разрабатываются потребителями, субподрядчиками и штатными сотрудниками одновременно. Порой это называют краудсорсингом (crowdsourcing). Взгляните, к примеру, на «Макдоналдс», который вводит таким образом новые опции в свое меню.

Эти тенденции также влияют на перераспределение ресурсов. Классическая модель напоминала игру в боулинг, где вам нужно отыграть свои расходы на маркетинг. Продукт выпускается и тут же растрчивает выделенный на него бюджет — все, шар брошен. Дальше ваш успех определяет то, сколько кеглей он собьет. Но теперь весь этот процесс больше похож на игру в пинбол. В самом начале появляется шарик. А затем вы всю дорогу пытаетесь сберечь ресурсы и силы, тем самым воздействуя на ход игры.

Мы также перестали различать внутреннее и внешнее. Все и вся связаны друг с другом. Совершенно необходимо открыто говорить о разрабатываемом продукте задолго до того, как придете к результату в его традиционном понимании. Можно сказать, что в наши дни быть руководителем — значит постоянно проводить бета-тестирование продуктов. Правило здесь простое: нужно понимать, что ваши клиенты и другие заинтересованные лица непосредственно участвуют в вашем бизнесе и способствуют его развитию.

Картинки — это сила

Когда словами можно манипулировать, особую важность приобретают изображения. «Изображения — это факты», — сказал кто-то однажды. Конечно, это не так, но изображения определяют наше восприятие истины. Все чаще наше общение происходит посредством картинок. Поэтому коммуникаторы должны быть мастерами их использования. Цифровые технологии позволяют нам делать фотографии где угодно. Мир документируется намного

тщательнее, чем раньше, и теперь с помощью снимков можно конструировать различные феномены или даже все свое существование.

Способность объединять изображения в нарратив обретает все бóльшую значимость — и во многом является диким знанием. Мы создаем себя и свои жизни при помощи картинок. Это новый талант, который многим из нас нужно в себе развивать. И это тот навык, который уже давно освоили волшебники слова наших дней.

Чудесный случай и большой город

Случай, пожалуй, лучший друг человека. Только ему мы обязаны тем, что появились на свет. Благодаря ему мы заводим новые знакомства. Быть может, находим любовь всей своей жизни — или по крайней мере новое романтическое увлечение. Многим компаниям стоит поблагодарить случай за свой успех. За того специалиста, которого они удачно наняли, или новый офис. Очень часто все это — дело случая.

Случай можно считать магической силой — именно за счет его непредсказуемости. Случайные происшествия просто происходят. Они случаются. Вдруг раз — и мужчина вашей мечты оказывается прямо у вас перед носом. Или вы заходите в бар, а там стоит соседка, о которой вы фантазировали сто лет. Вот вам и шанс.

Случай и большой город — это волшебная комбинация. Города битком набиты возможностями для случайных происшествий. Чем больше народу живет в городе, тем больше шансов на чудесные случаи. Города процветают

за счет таких случаев. И наоборот. Более того, города, кажется, и формируются по воле случая. Любой премьер-министр, мечтающий о собственной Кремниевой долине, это уже заметил.

Представим, что вы хотите встретить любовь всей своей жизни — или с тем же успехом найти партнера по бизнесу, с которым можно будет разделить ответственность за компанию. Если вы будете стоять посреди чистого поля где-нибудь в Сибири, шансов наткнуться на нужного человека будет совсем немного. Скорее, вы просто замерзнете до смерти. Но если вы отправитесь в центр Москвы, с вами может многое случиться. Вы встретитесь, познакомитесь и пообщаетесь со множеством людей. Наперед невозможно знать, с кем вас сведет судьба. Наконец, вы, быть может, найдете того, кого искали. Или случай уведет вас совсем в другую сторону. Возможно, вы встретите человека, который отведет вас на турнир по шахматам, где вы сами увлечетесь ими и в итоге станете продавать шахматные доски. Вся магия в том, что вы не знаете, как будет. Случай захватывает вас, и вы следуете за ним.

Все непредсказуемо. Но в нашей власти решать, как реагировать на происходящее. Есть масса возможностей избежать неожиданностей. Сидите дома, закрывшись от других людей и новой информации. Но все равно есть риск, что вы включите телевизор или смартфон и позволите случаю определять, какую программу вам смотреть.

Мы же советуем вам совсем иное. Окунитесь в город. Подчинитесь случаю. Погрузитесь в многообразие городских сред. Жизнь потечет в новые русла, и вы заведете

отношения и обретете знания, которые могли бы никогда не выпасть на вашу долю.

Именно этот чудесный случай щекочет наше любопытство и делает город столь привлекательным в наших глазах. Города расцветают в результате цепочки случайностей. Учитесь любить эту непредсказуемость.

ПРАВИЛО №14

В город нас приводит случай, и он же ведет нас по городу



**ВСЕ ВСЕГДА НАЧИНАЕТСЯ
БЛИЖЕ К КОНЦУ**

На этом можно было бы закончить. Но не в нашем случае. Напротив, здесь все только начинается. Мы все знаем, что каждый день приносит что-то новое. Поэтому сейчас вас ждет пятнадцатое и последнее городское правило:

ПРАВИЛО №15

Настрой на победу появляется там, где заканчивается настоящее

Правило вроде бы простое, но следовать ему куда труднее, чем кажется. Давайте поделим время на три составляющие: прошлое, настоящее и будущее. Как ведут себя люди и компании? Если мы успешны, мы склонны полагаться на свое прошлое и считать, что вчерашние победы обеспечат нам победы и завтра. Наш главный враг — настоящее, именно в нем мы обычно и застреваем. Причина проста: настоящее — это то, что нам знакомо. Мы знаем, какие расходы и поступления имеем здесь и сейчас. Единственные, кто может оказать на них какое-то воздействие, — это ворюжки и шаманы нашего времени — менеджеры по продажам и знатоки Excel. Говорят, что они могут. Но будущее — это самое сложное. Мы знаем о нем лишь одно: в нем расходы будут предшествовать поступлениям. Об остальном можно только гадать, а значит, риски очень велики. Но мы также знаем еще кое-что: только рискнув, можно создать что-то новое.

Весь последующий путь кажется таким соблазнительно простым. Мы видим сходства и закономерности

почти во всех своих инициативах. Даже если их там нет. Но в большинстве случаев мы все равно не можем предсказать будущее. Именно поэтому у этой книги нет ни начала, ни конца. Может, нет и смысла. Это лишь моментальный снимок. Кадр из бесконечно длинного фильма, в котором все мы живем.

Мы пытаемся описать то, что происходит здесь и сейчас. Порой мы делаем замечания о последствиях, к которым все это может привести. Но что произойдет на самом деле и как оно будет охарактеризовано впоследствии — станет известно только в будущем.

Не все имеет одинаковую значимость. В этой книге мы решили сфокусироваться на тех особенностях, которые мы считаем в наибольшей степени характерными для нашей эпохи и которые, на наш взгляд, определяют наше нынешнее существование. Наша идея проста: хорошее описание настоящего — это лучшая из всех возможных отправных точек, опираясь на которую можно строить планы на будущее (в нашем понимании того, что есть будущее).

Нашу эпоху по большей части определяют три фактора. Первый — это оцифровывание информации и технологический прогресс, которые закладывают общий фундамент знаний и меняют условия всей нашей деятельности. Второй — это глобализация, которая делает нас взаимозависимыми во всех областях. И третье — это то, что чисто в практическом и фактическом смысле мы все сейчас оказались в вагонах одного громадного Urban Express, который везет нас туда, где мы будем жить в окружении множества других людей.

Мы направляемся в города. Они — центры притяжения людей. Там каждый — желанный гость. Таланты, капитал и идеи находят друг друга в этом первичном бульоне. В этом шуме и гаме начинается все. Незнакомец встречает незнакомца. Идея находит деньги. Здесь правит случай. Случай отвечает за знакомства, из которых рождается что-то новое.

Урбанистическое, цифровое и глобальное. Последствия уже заметны. Некоторые — особенно явственно.

Традиционное прирученное знание, которое мы получаем в учебных заведениях, стало оптовым товаром. Это не значит, что университеты или образование утратили свое значение. Напротив, к высшему образованию стремится все большее и большее число людей. Но его мало. Оно стало нормой — так же, как разработки Volvo в сфере безопасности стали нормой для любого производителя автомобилей.

Более того, университеты и наука продолжают служить тем фундаментом, на котором базируется весь проект современности. Но прирученное знание — лишь необходимый минимум, его одного недостаточно. Все знание, которое можно приручить и записать, теряет свою коммерческую ценность в нашем оцифрованном мире. Оно становится доступным для всех желающих. Ценно только дикое знание. Это знание, которое невозможно приручить, — оно требует опыта и «слуха». Для многих из нас эта смена приоритетов — огромное потрясение. Но радует то, что дикое знание тоже можно обрести. Для этого нужно находиться в среде, где обитает еще не записанное знание, и набираться, набираться, набираться опыта. Пусть примером

вам послужат Голливуд, Кремниевая долина или Эмилия-Романья.

- Гёрлвилль. Жизнь женщин в корне меняется. Становится дольше. Свободнее и безопаснее. Особенно в мировых мегаполисах. Вооруженные знанием и смартфонами, они уже не отступят назад. Настала эпоха женщин. Амазония.
- Новая политическая карта. Города конкурируют и с национальными государствами, и с сельской местностью. У мегаполисов и стран все меньше и меньше общего. Дикое знание концентрируется в центре — и в географическом, и в фактическом смысле. Возникают новые расколы между теми, кто создает блага, и теми, кто этого не делает. Такое случалось и раньше. Когда мы достигаем консенсуса по спорному вопросу, перед нами встают другие политические задачи. Теперь политика не сводится к борьбе правых и левых — она превратилась в борьбу за симпатии. Уже сейчас успех городских властей зависит от того, смогут ли они привлечь людей в свой город. Если раньше успех измерялся деньгами, сейчас он все больше и больше измеряется количеством людей. С людьми приходит благополучие.
- Один мир, одна система. Как правило, она зовется рыночной экономикой или капитализмом. Мы называем ее инновизмом. Безусловно, наши диалектные обозначения слегка различаются в зависимости от того, в каком городе мы живем, но, по сути, речь об одной и той же системе. Вместе с тем мы видим,

что в этой системе происходят фундаментальные изменения. Личная выгода становится неотделимой от общественной. При нашем столь тесном сосуществовании каждому из нас выгодно действовать на общее благо. Альтернативный вариант — гражданская война. Но большинство из нас, кажется, предпочитает более мирный путь. На смену эгоизму пришел эгоизм, который вытекает из осознания того, что мы все являемся частью общей урбанистической системы. Опять же, альтернативой ему был бы конфликт.

- Капитализм — это инновизм. Весь прогресс и вся творческая деятельность в основе своей зиждутся на простом методе проб и ошибок. Именно способность придумывать что-то новое обеспечивает рост и развитие человечества. Наука, музыка или бизнес. Принцип один и тот же. Человек или группа людей, рискнувшие шагнуть в неизведанное первыми, могут стать одними из тех, кому мы будем обязаны своим прогрессом. В авангарде здесь стоят мегаполисы.

Все это (и еще многое другое) происходит уже сейчас. Как же нам, людям, приспособливаться? Мы указали на некоторые важные моменты. Нужно признать, что мы уже не контролируем прогресс. У всего знания лишь ограниченный срок годности. Здесь есть чему поучиться у анонимных алкоголиков. Они — пример того, как важно уметь отучаться. Никому больше не удастся возомнить себя Богом. Самой главной нашей чертой должна стать скромность и способность бесконечно учиться и переучиваться. Выходить за пределы того, что мы привыкли воспринимать

как данность. Ставить под сомнение те рамки, которые мы для себя выстроили. Ведь мы живем в эпоху, когда все, чему нас учили, напоминает старую запись Марлен Дитрих из 1930-х гг.: звучит хорошо и приятно, но неактуально.

Оптимизация — это максимизация нашей эпохи. Эмпатия — наша твердая валюта, и таковой она и будет оставаться. Чем больше мы будем стремиться к общей выгоде, тем более успешными станем сами. Действовать на общее благо в ваших интересах. Глобализация, цифровые технологии и урбанизация вытеснят чистый эгоизм.

Кажется, все просто. Конечно, то, что происходит сейчас, будет восприниматься нами по-разному. У каждого свой взгляд. Мы все оригиналы в некотором смысле. Как правило, на адаптацию нужно время. Дикое знание ставит перед нами новые вопросы. Не в последнюю очередь перед компаниями, которые сейчас оказались на стадии грандиозных реорганизаций. Новая парадигма — переход от транснационального к трансурбанистическому бизнесу. Самые бурные изменения происходят в политике: города доминируют все больше, и возникает риск социальной изоляции нового типа. Мы живем в политическую эпоху: мы вовлечены в политику сильнее, чем когда-либо раньше, но зачастую это не та традиционная политическая работа, которая существовала в прошлом. Главная ее цель — вызвать у людей отклик и добиться, чтобы они уделили время и внимание тем или иным вопросам.

Мы попытались описать эти процессы, не слишком навязывая вам свое мнение о них. Тут можно было бы даже спародировать старого шутника и мистика Ошо, ранее известного как Бхагван Шри Раджниш: «То, что есть, есть».

Если во всем этом вы уловили нотки скрытого оптимизма, то попали в точку. Вы читаете книгу, написанную двумя убежденными оптимистами. Мы уверены, что человечество в общем и целом движется в лучшую сторону. Несмотря на изменения климата и терроризм. Теперь те структуры, которые долгое время не давали воли женщинам, кажется, наконец стали рушиться. И мы, люди, оказались способны на большее, чем когда-либо раньше.

Однако мы не можем закрыть глаза на тот факт, что все эти перемены порождают новые трудности. Их можно обобщить в трех пунктах.

Разрыв между мегаполисами и сельской местностью. Мы предупреждали об этом много лет. Но теперь волк и впрямь уже здесь.

Климат и окружающая среда. Наша планета накладывает ограничения на человеческую деятельность. Это вопрос выживания, и, несмотря ни на что, мы должны воспринимать эти ограничения как движущую силу для роста и творчества, а не как цену, которую вынуждены заплатить.

Знание. Дикое знание — это власть, деньги и влияние. Задача состоит в том, чтобы убедить людей, обладающих диким знанием, им поделиться. К традиционной политике распределения нужно добавить распределение дикого знания.

Хотя у нас есть поводы смотреть в будущее с надеждой, мы также видим и угрозы. Чего там точно нет, так это самоуспокоенности.

Наша книга — это еще и эксперимент. Мы изучаем настоящее и пытаемся сделать некоторые выводы, опираясь на собственное дикое знание. Но как дела обстоят *в действительности* — этого, наверное, не знает никто.

ПРАВИЛА НОВОГО МИРА

1. Наша жизнь концентрируется в городах.
2. Чтобы начать учиться новому, надо сначала отучиться от старого.
3. Инновизм вместо капитализма.
4. Власть переходит от стран к городам.
5. Транснациональное становится трансурбанистическим.
6. Все цифровое может быть скопировано, а все нецифровое обретает бóльшую ценность.
7. Именно в городах мы приобретаем самое важное знание — дикое.
8. Урбанисты указывают нам путь.
9. Побеждает тот, кто делает больше всего ошибок.
10. Личная выгода станет неотделимой от общественной.
11. И конкуренция, и сотрудничество одновременно.
12. Система «правые против левых» превращается в «правые и левые плюс еще кое-что».
13. Успешный бизнес невозможен без переоценки взглядов.
14. В город нас приводит случай, и он же ведет нас по городу.
15. Настрой на победу появляется там, где заканчивается настоящее.

Нордстрем Кьелл
Шлингман Пер

URBAN EXPRESS

15 правил нового мира,
в котором главные роли
у городов и женщин

Главный редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *Л. Разживайкина*
Корректор *О. Улантjikова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Арт-директор *Ю. Буга*

Подписано в печать 17.04.2019. Формат 60×90/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 17,0 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14