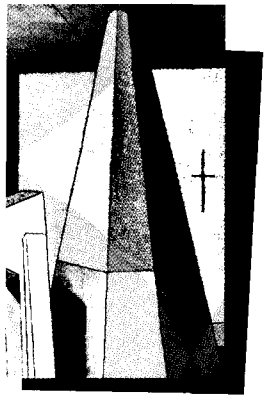
THE RISE OF THE CREATIVE CLASS

And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life

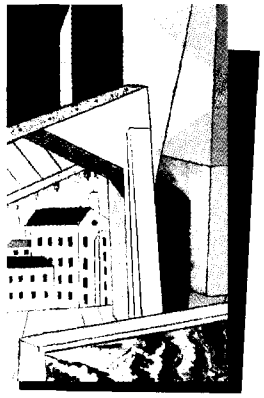


RICHARD FLORIDA

BASIC BOOKS

A Member of the Perseus Books Group

РИЧАРД ФЛОРИДА



КРЕАТИВНЫЙ КЛАСС: ЛЮДИ, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ БУДУЩЕЕ

КЛАССИКА-XXI

Москва 2007

УДК 316.3
ББК 65.04
Ф73

Richard Florida
The Rise of the Creative Class

This edition published by arrangement with Susan Schulman Literary Agency and Synopsis Literary Agency

Перевод с английского
А. Константинов

Редактор
М. Калужский

Флорида Р.
Ф73 Креативный класс: люди, которые меняют будущее. — Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2007. — 421 с.

ISBN 978-5-89817-185-8

Бестселлер знаменитого социолога Ричарда Флориды, названный американской прессой "чрезвычайно интригующей" и "завораживающей" книгой, предлагает новые идеи и для бизнеса, и для государственного планирования, и для развития сферы культуры и досуга. Многие из представленных здесь концепций чрезвычайно актуальны для сегодняшней России, где существует определенный дефицит идей, способствующих динамизации процесса развития территорий. Исследования автора убедительно доказывают, что чаще всего технологии, компании и даже венчурный капитал перемещаются сегодня в места с большей концентрацией талантливых и креативных людей.
А первоочередной задачей власти и бизнеса становится создание наилучших условий для привлечения креативщиков на свои территории.
На русском языке издается впервые.

Охраняется Законом РФ "Об авторском праве и смежных правах". Воспроизведение книги любым способом, в целом или частично, без разрешения правообладателей будет преследоваться в судебном порядке.

ISBN 978-5-89817-185-8 (рус.)
ISBN 0-465-02476-9 (англ.)

© The Rise of the Creative Class © Richard Florida, 2002
© Издательский дом "Классика-XXI", 2005

Луису и Элеонор Флориде,
которые вдохновили меня
на интеллектуальное путешествие,
результатом которого стала эта книга.
Они даже не могут представить,
насколько они смогли научить меня
поверить в креативность и общность людей.

Оглавление

Предисловие к русскому изданию, 9
Предисловие, 12

Глава 1. трансформация повседневности, 16

часть первая: креативная эпоха

Глава 2. креативный этос, 35
Глава 3. креативная экономика, 59
Глава 4. креативный класс, 84

часть вторая: работа

Глава 5. машинный цех и парикмахерский салон, 103
Глава 6. горизонтальный рынок труда, 122
Глава 7. "профессионалы без галстука на работе", 138
Глава 8. управление креативностью, 152
Глава 9. искривление времени, 168

часть третья: жизнь и досуг

Глава 10. опыт как образ жизни, 191
Глава 11. большой морф (тирада), 216

часть четвертая: сообщество

Глава 12. власть места, 241
Глава 13. география креативности, 261
Глава 14. технология, талант и толерантность
3 "Т" экономического развития, 276

Глава 15. от социального капитала — к креативному капиталу. 294
Глава 16. создание креативного сообщества. 310
Глава 17. взросление креативного класса. 342

Приложение. 354

Примечания. 381
Указатель. 415

Предисловие к русскому изданию

Летом 2000 года, начав работать над "Креативным классом", я представлял себе книгу о Соединенных Штатах: о конкуренции между различными регионами США, которая приобретала ключевую роль в креативной экономике страны, а также о центральном месте творческих специалистов в этой конкуренции. В своей книге мне хотелось показать американские города как лаборатории, где происходит радикальная трансформация традиционного образа жизни, занятости, досуга и местных сообществ под воздействием креативной экономики.

Пять лет спустя, имея за плечами свыше двухсот докладов и еще одну книгу, я пришел к более полному пониманию принципов работы креативной экономики не только в национальном, но и в мировом масштабе. Конкурентная борьба за лучших специалистов, последние инновации и темпы экономического роста идет уже не только между Сиэтлом и Бостоном, но и между Сиднеем и Бангалором, Санкт-Петербургом и Сан-Франциско. Как бы ни усложнялись наши представления о современном мире – будь то в политике, экономике, науке или культурологии, – один факт остается совершенно очевидным: в нашей глобальной системе все тесно взаимосвязано. Международная система городов и регионов не является исключением из этого правила XXI века.

В международном сообществе Россия занимает особую позицию. Она насчитывает 13 городов с населением более миллиона, причем некоторые из них представляют собой культурные и коммерческие центры мирового уровня. Подобно своему основному сопернику в XX веке, Россия была экономическим, технологическим и геополитическим титаном индустриальной эпохи. От литературы до космонавтики, русская творческая фантазия помогла определить исследовательский дух этого столетия. Многие выходцы из России также служили движущей силой креативности и экономического развития за ее пределами. Действительно, такие люди, как тапнор, хореограф и актер Михаил Барышников и основатель компаний RCA и NBC

Дэвид Сарнофф, оказали значительное влияние на креативный потенциал Америки.

В наши дни Россия, как и другие ведущие страны XX века, пытается освоить правила креативной экономики нового столетия. Процесс перехода от власти машины к власти интеллекта не может быть легким. Правила игры стали куда более запутанными, чем они были в ту эпоху, когда судьба страны или города зависела от сырья, физического труда и чисто технической мощи. По всему миру динамические процессы, которые я описывал в "Креативном классе", разворачиваются *en masse*, по мере того как одни страны адаптируются к условиям экономики, основанной на знании и инновациях, а в других развитие тормозится устаревшими политическими и общественными структурами.

В своей последней книге, ставшей продолжением "Креативного класса", я исследую воздействие креативной экономики на различные страны и регионы. Даже согласно самым строгим из моих критериев, в России сейчас около 13 млн. представителей креативного класса, т. е. ей принадлежит второе после США место в мире по абсолютному числу работников, занятых в креативных профессиях. По проценту от общей рабочей силы это ставит ее на 16-е место. В моем Мировом индексе креативности – комбинации разного рода показателей технологий, таланта и креативности – она попадает на несколько менее впечатляющее 25-е место. Другими словами, есть поводы для оптимизма, но впереди еще много работы.

Хотелось бы надеяться, что обе мои книги дадут некоторые ответы на вопрос о том, что это за работа и почему она настолько важна. На то существует много причин – полагаю, это станет понятно уже по прочтении первой книги, – но здесь я ограничусь лишь одним примером. Согласно текущим прогнозам ООН, за последующие пятьдесят лет население Российской Федерации сократится на 18%, с 147 млн. до 121 млн. Чтобы российская экономика могла справиться с массовым оттоком рабочей силы, понадобится огромное количество иммигрантов. Воспитание и образование креативного и талантливого младшего поколения должно стать решающим фактором, но одного этого недостаточно.

Чтобы добиться реального успеха, России, подобно многим другим промышленно развитым странам, необходимо научиться использовать глобальные потоки таланта. Российские города должны приобрести прочный статус городов мирового класса, чтобы привлекать квалифицированных профессионалов из-за рубежа и удержать местные таланты от соблазна найти себе более подходящий креативный климат. "Креативный класс" показывает, как некоторые американские (и не только) города прошли через такую трансформацию. Удачным оказался опыт тех городов, которые создали благоприятные условия для креативности в деловой и общественной жизни. Как я уже говорил, легким этот путь не назовешь, но никакой альтернативы нет. Потому что будущее стран, городов и компаний заключается в креативной экономике. Хотя позиции нескольких признанных лидеров могут казаться недосягаемыми, конкурентные преимущества в мировой креативной экономике меняются с головокружительной быстротой. В то время как технологические выскочки, вроде Финляндии, или развивающиеся рынки, вроде Китая, становятся в этой экономике сильными игроками, Россия должна использовать свое географическое положение и креативные кадры, чтобы занять достойное место в новом мировом порядке. Исходя из этих соображений, я предлагаю вам познакомиться с некоторыми примерами из американского опыта и подумать, как такие сценарии можно применить к вашей стране, к ее городам, компаниям и сообществу, частью которого вы являетесь.

Ричард Флорида
Вашингтон
апрель 2005

Предисловие

В этой книге говорится о появлении нового общественного класса. Если вы ученый или инженер, архитектор или дизайнер, писатель, художник или музыкант; если креативная деятельность является решающим фактором вашей работы — будь то в сфере бизнеса, образования, здравоохранения, права или в какой-либо другой — вы также принадлежите к этому классу. С формированием креативного класса, объединяющего 38 миллионов представителей (более 30% рабочей силы США), связаны глубокие и значительные перемены в наших привычках и методах работы, ценностях и стремлениях, а также в самой структуре нашей повседневной жизни.

Подобно другим классам, новый класс выделяется на базе экономики. Если для феодальной аристократии источником власти и классовой идентичности служил наследственный контроль над землей и населением, а для буржуазии — присущие ее представителям "роли" коммерсантов и фабрикантов, то особенности креативного класса определены творческой функцией его членов. Поскольку креативность — это движущая сила экономического развития, креативный класс к настоящему времени занял в обществе доминирующее положение. Только уяснив себе феномен роста этого нового класса и его характерные ценности, мы будем в состоянии понять природу масштабных и на вид изолированных изменений в нашем обществе и более рационально планировать будущее.

Как обычно бывает с книгами, идеи, изложенные здесь, оформились не сразу. Они развивались постепенно, под воздействием наблюдений, которые не совпадали с общепринятыми взглядами. В своих работах по региональному экономическому развитию я стараюсь определить, наличие каких факторов обеспечивает рост и процветание отдельных городов и регионов, в то время как другие плетутся в хвосте. Согласно одному из давно укоренившихся мнений на этот счет, решающее значение для экономического роста имеют привлечение и поощрение компаний и предприятий — чем больше компания, тем лучше — поскольку компании создают рабочие места и люди переезжают туда, где есть работа. В 1980-х и 1990-х многие крупные города в США и других странах мира принялись строить высокотехнологичные офисные комплексы и учреждать фонды венчурного капитала в попытке превратиться в своего рода Силиконовые долины. Их план состоял в том, чтобы поддерживать новые местные высокотехнологичные компании или, в более простом варианте, привлекать уже существующие в других городах. Однако вскоре стало ясно, что эти схемы не работают.

Я наблюдал это лично в середине 1990-х на примере компании Lycos, созданной на базе университета Карнеги-Меллон. Технология Lycos, которой, возможно, вы пользовались для поиска информации в интернете, была разработана в Питтсбурге. Однако со временем компания перенесла свою штаб-квартиру в Бостон, чтобы получить доступ к его квалифицированным кадровым ресурсам — менеджерам, технологам и бизнесменам. Подобный отток происходил постоянно, как из Питтсбурга, так и из других городов. Чаще всего технологии, компании и даже венчурный капитал уплывали в места с большей концентрацией талантливых и креативных людей. Я выяснил, что вопреки сложившемуся представлению, именно компании переезжали туда — или возникали там — где были сосредоточены квалифицированные *специалисты*, а не наоборот.

В чем была причина? Желание найти ответ на этот вопрос и послужило, в конечном счете, поводом для книги. Поскольку меня не устраивали узкие рамки общепринятых мнений и, в еще большей степени, существующая практика экономического развития, я начал спрашивать у людей, как они решают, где им жить и работать. Очень быстро мне стало очевидно, что они не следуют пассивно за рабочими местами. Их выбор в значительной мере оказался основан на интересах и предпочтениях в образе жизни, выходящих далеко за пределы стандартов качества жизни, которые большинство экспертов считают обязательными.

Затем пришло настоящее откровение. В 1998 году я познакомился с Гэри Гейтсом, в то время докторантом при университете Карнеги-Меллон. Если я занимался изучением того, как талантливые люди и высокотехнологичные компании решают проблему выбора места, то Гейтса интересовали тенденции расселения среди гомосексуалистов. Мой список самых популярных в высокотехнологичной индустрии городов чрезвычайно походил на сделанный им список мест с наиболее высокой концентрацией гомосексуального населения. Сравнив списки со всей статистической точностью, мы обнаружили, что его "Гей-индекс" во многом соответствует моим показателям высокотехнологичного развития. Аналогичные результаты дали и другие данные, например мой "Индекс богемы", указывающий плотность художников, писателей, актеров и музыкантов в том или ином регионе. Я пришел к выводу, что экономический рост не зависит целиком от наличия предприятий и фирм; он происходит там, где преобладают терпимость, открытость и творческая атмосфера — так как именно в таких местах хотят жить творческие

люди *всех* типов. Кое-кого в академической среде мои открытия неприятно поразили, однако я был удивлен, как быстро городские и региональные власти начали использовать мои данные и показатели при разработке стратегий развития.

Продолжая свои исследования, я осознал, что происходит нечто еще более существенное. Тогда как большинство специалистов по-прежнему считали технологию движущей силой масштабных социальных преобразований, я пришел к заключению, что действительно фундаментальные для нашего времени сдвиги связаны с менее очевидными переменами в том, как мы живем и работаем — с постепенно накапливающимися изменениями в работе, досуге и развлечениях, в сообществах и повседневной жизни. Менялось все: от предпочтений в образе жизни вплоть до манеры планировать свое расписание и общаться с другими людьми. И, разумеется, во всем прослеживались общие нити: роль креативности в качестве главного источника экономического развития и рост нового креативного класса.

Несмотря на головокружительную экономическую эйфорию, свойственную концу 1990-х, я все более убеждался, что новая креативная экономика — это динамическая и нестабильная система, в чем-то стимулирующая и раскрепощающая, в чем-то – вызывающая напряжение и раскол в обществе. Пока я работал над книгой, ряд событий первостепенной важности подтвердил мои гипотезы. Сначала произошел крах фондового рынка и резкое падение технологических акций с сопутствующим экономическим спадом. Это положило конец наивному оптимизму так называемой новой экономики и ничем не обоснованной идее технологии как магического средства, способного сделать нас богатыми, избавить от экономических проблем и излечить все социальное зло. Стремительное падение индекса NASDAQ стало как бы первым сигналом: пора отказаться от иллюзий.

Затем последовала трагедия 11 сентября 2001 года. Меня, как и многих американцев, эта шокирующая акция, направленная против США, заставила взглянуть на мир новыми глазами. Она не только продемонстрировала нашу уязвимость, но и помогла понять, что мы — в особенности представители креативного класса — слишком склонны были жить в мире личных интересов, эгоистически преследуя частные цели и не задумываясь о других людях и социальных проблемах. Мы погрязли в самодовольстве и зачастую бессмысленном существовании, испытывая при этом все большую неудовлетворенность таким положением вещей.

Здесь я столкнулся со странным парадоксом. Работая над хроникой подъема и влияния креативного класса, я с удивлением обнаружил, что его члены не рассматривают себя как *класс*, т. е. связанную общими интересами и характерными особенностями группу. Обычно объединение людей в классы в переходные периоды истории происходило с целью создания новых социальных механизмов и направления общественных процессов, однако не в данном случае. Таким образом, мы оказались в необычной ситуации, при которой правящий класс США, чьи представители занимают ключевые позиции в промышленности, средствах массовой информации и государственных структурах, а также в сфере искусств и популярной культуры, фактически не подозревает о собственном существовании и потому не в состоянии сознательно диктовать тот или иной курс обществу, которым он в значительной мере руководит.

Креативный класс обладает достаточной властью, талантами и человеческими ресурсами, чтобы играть ведущую роль в обновлении мира. Его представители — в сущности, все общество — имеют теперь возможность направить свою способность к самоанализу и критической оценке в русло активной преобразовательной деятельности. История учит, что далеко идущие социальные перемены происходят не в периоды экономического подъема, как в 1920-е или 1990-е годы, а во время кризисов и сомнений, как, например, в 1930-е — и в наши дни. Перед нами стоит задача создать новые формы общественных связей, соответствующие новой эпохе креативности — поскольку старые утратили смысл, они уже не пригодны для людей нового типа — и на их основе пытаться осуществить коллективную мечту о лучшем будущем и процветании для всех.

Легче сказать это, чем сделать. Чтобы достичь подлинного согласия в обществе, представители креативного класса должны предложить другим классам реалистические пути повышения уровня жизни, либо через участие в креативной экономике, либо, в крайнем случае, через доступ к некоторым ее благам. Если креативный класс не отнесется со всей серьезностью к этой миссии, социальный и экономический разрыв в обществе будет увеличиваться, и, боюсь, в итоге нам придется вести весьма неустойчивое существование над массой недовольных.

Пришло время креативному классу взрослеть и брать на себя ответственность. Однако сначала нам необходимо понять, кто же мы на самом деле.

Ричард Флорида
Питтсбург, Пенсильвания
февраль 2002

Глава 1
Трансформация повседневности

Что-то здесь происходит,
но вы не знаете что именно — правда, мистер Джонс?
Боб Дилан

Предлагаю мысленный эксперимент. Возьмем типичного человека из 1900 года и забросим его в 1950-е. Затем, в стиле Остина Пауэрса, отправим кого-либо из 1950-х в сегодняшний день. Кто из них испытает больший шок от перемен?

На первый взгляд, ответ очевиден. Оказавшись в 1950-х, человек начала XX века был бы ошеломлен изобилием удивительных технических чудес: вместо конных экипажей по дорогам мчатся машины, грузовики и автобусы; в городах гигантские небоскребы закрывают горизонт, а над реками и заливами, которые раньше можно было пересечь только на пароме, высятся огромные мосты; высоко над головой летающие машины переносят пассажиров через континенты и океаны всего за несколько часов, а не дней. В собственном доме путешественника из 1900 года в 1950-е окружило бы множество электроприборов: радиоприемник и телевизор, передающие звуки и даже человеческие образы, холодильник, сохраняющий продукты свежими, стиральная машина, автоматически стирающая одежду, и многие другие. Большой новый супермаркет с его изобилием технологически усовершенствованных продуктов, таких как растворимый кофе или замороженные овощи, которые можно хранить в холодильнике, отменил бы ежедневные походы на рынок. Сама продолжительность жизни значительно возросла бы: многие прежде смертельные болезни теперь можно было бы предотвратить простым уколом или вылечить таблетками. Новизна физической среды, в которой очутился бы этот путешественник во времени — скорость и мощь обычных машин — могла бы привести его в полное замешательство.

С другой стороны, человек, прибывший из 1950-х, мог бы без особых проблем ориентироваться в современном материальном окружении. Хотя мы и привыкли считать наше время эпохой безграничных технологических чудес, мир, в который попал бы второй путешественник, не слишком отличался бы от его собственного. Он по-прежнему ездил бы на работу на машине. Если бы он отправился на поезде, то, скорее всего, с той же самой станции и по тому же маршруту. Он мог бы сесть на самолет в том же аэропорте. Он мог бы даже жить в похожем загородном доме, только более просторном. На телевидении появилось бы больше каналов, но сам его принцип остался бы неизменным, а некоторые шоу 1950-х можно было бы смотреть в повторе. Этот путешественник сумел бы, или быстро научился, пользоваться нашей бытовой техникой, и даже компьютер с его стандартной клавиатурой не вызвал бы у него особых затруднений. В сущности, за некоторыми исключениями, такими, как персональный компьютер, интернет, CD- и DVD-проигрыватели, банкомат и беспроводной телефон, который можно носить с собой, вся современная техника была бы ему знакома. Возможно, разочарованный темпом технического прогресса гость мог бы спросить: "Почему мы еще не покорили космос?" или "А где же роботы?"

Если судить только по крупным, очевидным технологическим новшествам, путешественник из 1900 года в 1950-е, несомненно, почувствовал бы более существенные изменения, тогда как другой мог бы запросто решить, что всю вторую половину XX века мы занимались всего лишь усовершенствованием великих достижений его первой половины[1].

Однако чем дольше гости из прошлого жили бы на новом месте, тем очевиднее становились бы для них более тонкие аспекты перемен. Постепенно технология во всем своем блеске сместилась бы на второй план, и они начали бы замечать, как изменились общественные нормы и ценности, манеры и привычки в повседневной жизни и работе. И здесь их обстоятельства поменялись бы на противоположные. Приспособиться к социальным структурам, к ритмам и стилю повседневной жизни второму путешественнику было бы намного сложнее.

Общество 1950-х во многом напомнило бы служащему начала XX века его собственное. Работая на фабрике, он столкнулся бы там с тем же разделением труда и сходными иерархическими системами контроля. Работая в офисе, он участвовал бы в такой же бюрократической деятельности и продвижении по корпоративной лестнице. Каждое утро он приходил бы на работу в восемь или девять часов и спешил бы уйти в пять вечера, неукоснительно соблюдая границу между работой и частной жизнью. Носил бы он костюм с галстуком. Подавляющее большинство его коллег состояло бы из белых мужчин. Их ценности и служебные отношения остались бы в целом прежними. Женщины, кроме секретарш, на рабочем месте ему встречались бы редко, а с людьми другой расы по работе он не общался бы практически никогда. Женился бы он рано, быстро завел детей, и, скорее всего, до конца жизни оставался бы в том же браке и в той же фирме или на том же предприятии. Он обнаружил бы, что кино и телевидение пришли на смену театральным представлениям в качестве популярного развлечения, однако в остальном свое свободное время он мог бы проводить примерно так же, как и в 1900 году: сходить на бейсбол или на бокс, сыграть партию в гольф. Он по-прежнему оставался бы членом клубов или со-

юзов, соответствующих его социоэкономическому классу и сохранял бы те же классовые отличия — чего ожидал бы и от своих детей. Темп его жизни определялся бы нормами и ценностями различных организаций. Он вел бы существование "человека фирмы", точное описание которого дали многие авторы, от Синклера Льюиса и Джона Кеннета Гэлбрайта до Уильяма Уайта и Ч. Райта Миллса[2].

Второго путешественника, однако, смутили бы ошеломительные перемены в обществе и культуре, произошедшие за последние пятьдесят лет. В офисе его ожидали бы новые правила, новый график работы и новая форма одежды. Он увидел бы людей, одетых как на отдыхе — в джинсы и рубашки без галстука — и был бы в шоке, узнав, что они занимают ответственные должности. Ему показалось бы, что все приходят на работу и уходят, когда им заблагорассудится. На тех, что помоложе, красовались бы нелепые татуировки и пирсинг. Среди менеджеров были бы женщины и даже представители других рас. Индивидуальность и самовыражение ценились бы больше, чем соблюдение организационных норм — и, тем не менее, наш путешественник заметил бы в этих людях что-то пуританское. Его этнические шуточки вызвали бы недоуменную реакцию. Курить бы ему пришлось на автостоянке, а его привычку выпивать за обедом двойной мартини сочли бы тревожной. Мнения и выражения, которые он всегда высказывал не задумываясь, теперь многие нашли бы оскорбительными. Он бы постоянно страдал от чувства неловкости, не зная, как себя вести.

На улицах этого путешественника ожидала бы немыслимая этническая смесь — огромное количество американцев самого разного происхождения, — которая показалась бы ему странной и, возможно, ненормальной. Он увидел бы необычные пары — людей разных рас или одного пола, носящих жизнерадостное прозвище "геи". Некоторые персонажи были бы ему знакомы — женщина с коляской, делающая покупки, офисный работник, обедающий за стойкой кафе — тогда как другие, допустим, взрослые мужчины в облегающей спортивной одежде, на велосипедах последней конструкции, или полуобнаженные женщины в "бюстгальтерах", на необычных роликовых коньках — выглядели бы совершенно чуждо.

Ему показалось бы, что люди вокруг постоянно заняты, причем не той работой, которую они должны выполнять. Его поразила бы их праздность и, вместе с тем, одержимость физическими упражнениями. Он обнаружил бы в них карьеризм и непостоянство — неужели никто не остается в одной и той же компании больше, чем три года?! — и социальную сознательность с приватностью пополам — что случилось с женскими клубами, ложами ордена Лосей и лигами боулинга?

Таким образом, первому путешественнику пришлось бы адаптироваться к радикальным техническим новшествам, однако второй испытал бы более глубокую, всеобъемлющую трансформацию. Именно второй оказался бы в такой эпохе, когда образ жизни и мировоззрение бесповоротно меняются, когда старый порядок рушится, а изменчивость и неопределенность становятся нормой жизни.

Силы, стоящие за переменами

Что послужило причиной этих изменений? Что случилось между 1950-ми и современностью такого, чего не было в предыдущий период? Ученые и эксперты высказывают множество теорий наряду с ассортиментом мнений относительно пользы или вреда происходящих сдвигов. Одни оплакивают отмирание традиционных социальных и культурных норм, тогда как другие рисуют радужное будущее, основанное на новых технических достижениях. При этом в одном пункте различные мнения, как правило, совпадают. Большинство авторов склонно видеть в данной трансформации нечто, протекающее независимо от нашей воли. Кто-то жалуется, что отдельные социальные группы навязывают свои ценности обществу в целом; кто-то утверждает, что наши собственные изобретения оборачиваются против нас, оказывая то или иное воздействие. И те, и другие ошибаются.

Общество меняется в значительной степени потому, что мы этого хотим. Более того, эти изменения не являются случайными и хаотичными, как не являются они и таинственным продуктом коллективного бессознательного. Они носят абсолютно разумный и рациональный характер. Логика этих преобразований до сих пор остается скрытой от нас, поскольку сами преобразования все еще продолжаются. Однако в последнее время различные и внешне разнородные тенденции начинают выстраиваться в общую картину. Сейчас мы уже в состоянии выявить базовый принцип, силу, управляющую этими сдвигами.

Этой движущей силой стала человеческая креативность, играющая ключевую роль в экономике и обществе. В своих профессиональных занятиях и других сферах жизни мы сегодня ценим креативность как никогда высоко и культивируем ее с особенным усердием. Творческая деятельность — отличительная черта человека как вида — в наше время приобретает невиданный размах. Цель данной книги состоит в том, чтобы выяснить, как и почему это происходит, а также проследить, как этот феномен влияет на общество.

Рассмотрим сначала сферу экономики. Принято считать, что мы живем сейчас в "информационной" экономике или "экономике знания". Однако более существенная истина заключается в том, что современная экономика приводится в действие человеческой креативностью. Креативность — "способность создавать значимые новые формы", согласно словарю Вебстера — превратилась в *основной* источник конкурентного преимущества. Практически в любой области производства, от автомобилестроения до индустрии моды, пищевой промышленности и информационных технологий, побеждает в конечном итоге тот, кто обладает творческим потенциалом. Это спра-

ведливо для любой исторической эпохи, начиная с этапа сельскохозяйственной революции и вплоть до революции промышленной. Однако только в последние несколько десятилетий мы пришли к ясному осознанию этого факта и начали действовать соответственно.

Креативность имеет много измерений и проявляется в многочисленных взаимодополняющих формах. Согласно широко распространенному и ошибочному мнению, креативность ограничивается техническими изобретениями, разработкой новой продукции и созданием новых фирм. Напротив, в экономике наших дней креативность — это масштабная и непрерывная практика. Мы постоянно модифицируем и улучшаем всевозможные продукты, процессы и операции, по-новому подгоняя их друг к другу. Кроме того, техническая и экономическая креативность подпитывается взаимодействием с культурной креативностью и художественным творчеством. Подобная связь очевидна на примере появления абсолютно новых индустрий, от компьютерной графики до цифровой музыки и анимации. Для развития различных форм креативности необходима также благоприятная социально-экономическая среда. Макс Вебер когда-то указал на то, что протестантская этика обеспечила принципы бережливости, трудолюбия и деловитости, которые легли в основу раннего капитализма. Сходным образом, общая приверженность духу креативности в его множественных проявлениях усиливает творческие тенденции, определяющие наш век.

Соответственно, креативность выступает в качестве наиболее ценного товара нашей экономики — не являясь при этом собственно товаром. Креативность исходит от людей. Несмотря на то, что человека можно нанять на работу или уволить, его творческие способности нельзя купить и продать или включить и выключить по желанию. Вот почему, к примеру, мы наблюдаем зарождение новых порядков на предприятиях и в офисах. Если прежде отсутствие дискриминации при приеме на работу было требованием закона, то теперь на этом держится экономическая жизнеспособность компании, поскольку креативность не зависит от цвета кожи, пола или личных предпочтений. График работы, корпоративные правила и форма одежды стали более либеральными, подчиняясь особенностям творческого процесса. Работодатели, сотрудники фирм и сообщества, где эти фирмы расположены, обязаны поощрять и стимулировать креативность всеми доступными способами. Неудивительно, что творческий этос выходит за рамки профессиональной деятельности, проникая во все сферы нашей жизни.

Одновременно возникли совершенно новые формы экономической инфраструктуры, такие как систематические затраты на исследования и разработки, высокотехнологичные интернет-компании и разветвленная система венчурного финансирования, помогающие обеспечить должные условия для креативности и мобилизовать креативно мыслящих людей для работы над перспективными идеями и продуктами. Кроме того, капитализм втянул в свою орбиту таланты различных групп эксцентриков и нонконформистов, прежде исключенных из его экономики. Тем самым был достигнут еще один изумительный результат: маргиналы, принадлежавшие ранее к богемной периферии общества, оказались в самом центре инновационного экономического развития. Такие новшества в экономике и в работе компаний, в свою очередь, помогли распространить и узаконить соответствующие перемены в обществе. Никто больше не считает творческого человека иконоборцем. Он представляет теперь дух времени.

Анализируя экономические сдвиги, я часто говорю, что в экономике происходит переход от прежней корпоративной системы, опиравшейся на крупные компании, к новой, в которой более заметное место отводится отдельным людям. Эту точку зрения не следует путать с необоснованным и глупым предположением, будто большие компании отмирают. Неубедительной мне также кажется фантастическая идея экономики, организованной вокруг малого бизнеса и независимых "свободных агентов"[3]. Компании, включая самые большие, по-прежнему существуют, их влияние по-прежнему велико, и, вероятно, они сохранят его и в будущем. Мне просто хотелось бы подчеркнуть, что в качестве основного источника креативности люди представляют собой важнейший ресурс новой эпохи. Это имеет далеко идущие последствия — например, для нашей экономики, социальной географии и особенностей различных сообществ.

Часто утверждалось, что в наш век высоких технологий "с географией покончено", и местоположение перестало что-либо значить[4]. В реальности происходит как раз обратное. Достаточно посмотреть на сами высокотехнологичные фирмы, сосредоточенные в определенных точках, таких как район залива Сан-Франциско или города Остин и Сиэтл. Место превратилось в главный организующий компонент нашего времени, переняв многие функции, выполнявшиеся ранее фирмами и другими организациями. Исторически корпорации играли ведущую экономическую роль в сочетании людей и рабочих мест, особенно благодаря системе долгосрочного найма, принятой после Второй мировой войны. Однако сегодня корпорации куда в меньшей степени культивируют своих сотрудников, а последние намного чаще меняют места работы, в результате чего контракт по личному найму приобрел характер более случайный. При таких обстоятельствах именно географическое местоположение, а не корпорация, предоставляет организационную матрицу для сочетания людей и рабочих мест. В современном бизнесе доступ к талантливым и креативным профессионалам является примерно тем же, чем был когда-то доступ к углю и железной руде в сталелитейной промышленности. Им определяется, где будут возникать и развиваться компании, что, соответственно, меняет условия конкуренции между городами. Как сказала однажды Карли Фьорина, генеральный директор компании Hewlett Paccard, в адрес американского руководства: "Оставьте себе налоговые льготы и транспортные магистрали; нам нужны квалифицированные специалисты"[5].

Сами креативные профессионалы, в свою очередь, не просто концентрируются там, где требуется рабочая сила. Они живут там, где им нравится, и предпочитают центры творческой активности. Креативность всегда цвела пышным цветом в определенных местах — от классических Афин и Рима до Флоренции эпохи Медичи и елизаветинского Лондона и вплоть до Гринвич-Вилидж и района залива Сан-Франциско. Как отметила давным-давно великая урбанистка Джейн Джейкобс, успехом пользуются места многомерные и неоднородные — они не обслуживают какую-либо одну промышленность или единственную демографическую группу; их отличает обилие творческих стимулов и креативное взаимодействие[6]. В своей консультационной практике я часто объясняю ведущим политикам и бизнесменам, что месту необходим человеческий климат — или креативный климат — наравне с благоприятными условиями для бизнеса. Такие города, как Сиэтл, Остин, Торонто и Дублин, уловили многомерный характер данной трансформации и стремятся стать не просто центрами технических инноваций и высокотехнологической индустрии, а развитыми креативными сообществами. Если Буффало, Гранд-Рапидс, Мемфис и Луисвилл не возьмут с них пример, их выживание окажется под вопросом.

Фундаментальные общественные формы также меняются под влиянием сил, восходящих к креативному этосу. Буквально во всех аспектах нашей жизни на смену прочным связям, поддерживавшим когда-то структуру общества, пришли более слабые отношения. Вместо того чтобы десятилетиями жить в одном и том же городе, мы постоянно переезжаем. Мы ищем не традиционные сообщества с их крепкими социальными связями и приверженностью семье, друзьям и организациям, а места, где можно быстро завести друзей и знакомых и вести почти анонимную жизнь. Ослабление наших связей с людьми и общественными институтами происходит благодаря увеличению количества отношений и контактов. Как сказал мне один канадский предприниматель из Оттавы, возглавлявший центр трансфера технологий до выхода на пенсию: "Мой отец вырос в маленьком городке и всегда работал на одну и ту же компанию. Всю жизнь его окружали те же четырнадцать человек. Я встречаю больше за один день"[7]. Жизнь все больше определяется случайными обязательствами. Мы переходим с одной работы на другую с удивительной легкостью и беззаботностью. Если прежде люди объединялись рамками общественных институтов, формируя групповую идентичность, существенной чертой современной жизни стало создание индивидуальной идентичности[8]. Подобное самоизобретение и переизобретение, часто в манере, отражающей характер нашей креативности, является важнейшим признаком креативного этоса.

В новом мире нас определяют уже не организации, на которые мы работаем, не церкви, не местные сообщества и даже не семейные узы. Мы делаем это сами, моделируя свою идентичность в соответствии с различными сторонами собственной креативности. Другие аспекты нашей жизни — объекты потребления, новые формы досуга и отдыха, меры по организации сообществ и т. д. — выстраиваются уже вокруг этого процесса произведения идентичности.

Кроме того, при анализе групповой идентичности в изменившемся мире мы обязаны переосмыслить понятие класса. Мы зачастую склонны классифицировать людей на основании их потребительских привычек, образа жизни или, проще, уровня доходов. Например, мы часто уравниваем средний доход и принадлежность к среднему классу. Хотя я считаю эти показатели важными признаками класса, они не являются его главными детерминантами. *Класс* — это совокупность людей, обладающих общими интересами и склонных думать, чувствовать и вести себя сходно, однако эти черты сходства в корне определяются экономической функцией — тем видом работы, который обеспечивает им средства к существованию. Остальные особенности имеют вторичный характер. И решающее значение для нашей эпохи имеет тот факт, что большее, чем когда-либо, количество людей зарабатывает на жизнь креативным трудом.

Новый класс

Экономическая потребность в креативности отражается в формировании нового класса, который я называю "креативным классом". Около 38 *миллионов* человек, 30% всех работающих американцев, принадлежит к этому классу. Ядро креативного класса составляют люди, занятые в научной и технической сфере, архитектуре, дизайне, образовании, искусстве, музыке и индустрии развлечений, чья экономическая функция заключается в создании новых идей, новых технологий и нового креативного содержания. Помимо ядра, креативный класс включает также обширную группу *креативных специалистов*, работающих в бизнесе и финансах, праве, здравоохранении и смежных областях деятельности. Эти люди занимаются решением сложных задач, для чего требуется значительная независимость мышления и высокий уровень образования и человеческого капитала. Далее, все представители творческого класса — будь то художники или инженеры, музыканты или специалисты по вычислительной технике, писатели или предприниматели — разделяют общий творческий этос, для которого важны креативность, индивидуальные особенности и личные заслуги. Для тех, кто входит в креативный класс, все аспекты и все проявления креативности — технологические, культурные и экономические — взаимосвязаны и неразделимы.

Радикальное отличие между креативным и другими классами заключается в том, за что они получают свои деньги. Представителям рабочего и обслуживающего класса платят, главным образом, за выполнение работы согласно плану, тогда как креативный класс зарабатывает деньги, проектируя

и создавая что-то новое, и делает это с большей степенью автономии и гибкости, чем два другие класса. Разумеется, моя теория имеет свои переходные зоны и пограничные моменты. И хотя кто-то может обнаружить недостатки в моем определении креативного класса и основанных на нем расчетах, я уверен, что оно содержит куда больше точности, чем существующие аморфные определения "работников умственного труда", "символических аналитиков" или "профессионалов и технологов".

Классовая структура США и других развитых стран является предметом оживленных дискуссий уже более ста лет. Для массы авторов XIX и XX веков центральной темой был подъем, а затем упадок рабочего класса[9]. Дэниел Белл и другие теоретики середины и конца XX века переместили акцент на развитие постиндустриального общества, в котором произошел сдвиг с производства товаров на предоставление услуг[10]. Наиболее заметная тенденция современности, наметившаяся еще некоторое время назад — это развитие креативного класса, великого нового класса наших дней.

Причина, по которой современное общество выглядело бы непривычно и странно для нашего путешественника во времени, состоит в потрясающем взлете этого класса. В течение XX века креативный класс вырос в десять с лишним раз, с трех миллионов человек до сегодняшнего уровня; только с 1980 года его численность более чем удвоилась. Приблизительно 15 миллионов специалистов, более 12% рабочей силы США, принадлежит к его суперкреативному ядру. Сегодня в США креативный класс численно превосходит традиционный рабочий класс, объединяющий тех, кто работает на производстве, в строительстве или на транспорте.

Длительный период XX века стал свидетелем подъема и упадка рабочего класса, численность которого достигла пика (около 40%) между 1920-ми и 1950-ми, прежде чем начать медленно сокращаться до современного объема (около четверти всей рабочей силы страны). Обслуживающий класс, охватывающий такие виды сервиса, как персональный уход, общественное питание и канцелярская работа, за тот же промежуток времени постепенно вырос, сначала вдвое — с 16% до 30% рабочей силы между 1900 и 1950 годами — превысив затем 45% к 1980 году. В численном отношении сейчас это самый большой класс, включающий около 55 миллионов человек.

Хотя количественно креативный класс уступает обслуживающему, благодаря своей решающей экономической роли он является наиболее влиятельным. При этом он значительно превосходит класс "организационного человека", которому посвящена книга Уильяма Уайта, опубликованная в 1956 году. Подобно управленческому классу Уайта, "определившему американский характер" в 1950-е, креативный класс задает нормы сегодняшнего дня. Однако его нормы весьма отличаются: индивидуализм, самовыражение и открытость различиям ценятся больше, чем гомогенность, конформизм и "приспособленчество" организационной эпохи. Далее, креативный класс доминирует в отношении состоятельности и уровня доходов, причем в среднем его члены зарабатывают почти вдвое больше, чем представители двух других классов.

Однако жертвы, на которые мы готовы пойти ради денег, весьма отличаются от тех, которые требовались от "организационного человека". Очень немногие из нас всю жизнь работают на одну крупную компанию, и мы не склонны ассоциировать себя и свои достижения с теми, на кого мы работаем. Мы соразмеряем финансовые соображения с возможностью оставаться собой, работать в собственном графике, выполнять интересную и ответственную работу и жить в сообществах, разделяющих наши ценности и приоритеты. Согласно одному широкомасштабному опросу среди специалистов в области информационных технологий — сравнительно консервативной подгруппы креативного класса, — ответственность и интеллектуальный вызов, гибкий график и спокойная, стабильная рабочая обстановка, характерные для их работы, ценятся больше, чем деньги. Для переворота, произошедшего в нашей частной жизни, типичны следующие цифры: по переписи населения 2000 года членами "конвенциональной" нуклеарной семьи является менее одной четверти американцев (23,5%); в 1960 этот показатель составлял 45%[11]. Вопреки распространенному мнению, эти кардинальные перемены не свидетельствуют о безответственности, эгоизме и испорченности. Они подкрепляются простой экономической рациональностью. Наша жизнь зависит от креативности, поэтому мы стараемся культивировать ее, создавая благоприятные условия — так когда-то кузнец заботился о своей кузнице, а фермер о быках, тянувших плуг.

В мире различных профессий креативность не ограничивается креативным классом. В труде фабричных рабочих и даже самого низкооплачиваемого обслуживающего персонала всегда был свой творческий элемент. Кроме того, доля креативности во многих рабочих и сервисных профессиях постоянно растет — хороший пример дают долгосрочные рационализаторские программы на заводах, использующие как физический труд, так и предложения и идеи работников производства. На базе этих тенденций я могу предположить, что креативный класс, находящийся пока на стадии формирования, в последующие десятилетия будет продолжать расти, по мере преобразования традиционных экономических функций в более креативные виды занятости. Я абсолютно уверен, и попробую доказать это в последней главе данной книги, что ключевой мерой по улучшению условий жизни безработных, малоимущих и социально незащищенных граждан должны стать не программы социального обеспечения или создание неквалифицированных рабочих мест и не возврат некоторых производственных профессий прошлого, а использование креативных способностей этих людей плюс справедливая оплата труда и полная интеграция в креативную экономику.

Нарождающаяся эпоха креативности имеет свои темные стороны. В отсутствии крупного предприятия, гарантирующего стабильность, наше положение куда более рискованно, чем у рабочих и корпоративных служащих

организационной эпохи. На работе и дома мы часто испытываем или создаем сильный эмоциональный и психологический стресс. Мы нуждаемся в гибкости, но не имеем времени на вещи, которых действительно хотим. Нашу жизнь наводнили технологии, которые должны были освободить нас от лишней работы. И хотя монополия на креативность не принадлежит креативному классу, он, безусловно, владеет львиной долей соответствующего рынка, тем самым по-новому сегментируя рынок труда и общество. Между креативным и другими классами возникают существенные линии разлома в результате неизбежного столкновения противоречащих ценностей, подходов и желаний. Наше общество, возможно, находится в процессе разделения на два или три отдельных типа экономик, культур и сообществ, которые все больше отдаляются друг от друга по образованию, роду занятий и месту жительства.

Географический центр притяжения в США сместился из традиционных промышленных районов к новым осям креативности и инноваций. Креативный класс сильно тяготеет к крупным городам и регионам, предлагающим разнообразие экономических возможностей, стимулирующую атмосферу и множество различных стилей жизни с их инфраструктурой. К ведущим креативным центрам США относятся главные города восточного побережья, такие как Вашингтон, Бостон и Нью-Йорк с его окрестностями, а также основные центры высоких технологий– район залива Сан-Франциско, Сиэтл и Остин. Здесь каждый может найти что-либо по вкусу — оживленные городские кварталы, обилие удобств и комфортабельные пригородные "ботанистаны" для технарей[12]. Однако члены нового класса не обязательно выбирают большие города. Более мелкие, например Боулдер, штат Колорадо и Санта-Фе, штат Нью-Мексико также могут похвастаться высокой концентрацией креативного класса, как и менее очевидные места — Гейнсвилл, штат Флорида; Прово, штат Юта и Хантсвилл, штат Алабама.

Преобразования в экономической географии тесно связаны с классовой идентичностью. Сегодняшний профессионал считает себя не просто корпоративным служащим или "организационным человеком", а частью общей креативной массы. Поэтому профессионалы предпочитают стимулирующую креативную среду — города, которые гарантируют не только возможности и удобства, но и терпимость к различиям — где они могут проявить себя и утвердиться в своей идентичности. Они покидают старые оплоты рабочего класса и во многих случаях пренебрегают более новыми, но консервативными городами "солнечного пояса", все чаще отвергая места, где преобладают традиционные ценности и по-прежнему в ходу социальные нормы организационной эпохи. Многие из таких мест остались уже фактически без креативного класса.

Одна из наиболее примечательных линий разлома между креативным и другими классами имеет географическую природу. Географические тенденции, о которых я рассказываю в этой книге, *не* благоприятствуют дружным общинам старого образца, какие любят авторы песен, романов и сентиментальных рекламных роликов. Вместе с тем, в последние годы многие авторитетные интеллектуалы выступили с призывом возродить и восстановить старые формы "социального капитала", свойственные этим сообществам. Подобные попытки бесплодны, поскольку они противоречат экономическим реалиям современности. Сейчас центральной задачей стало развитие новых форм общественных связей, адекватных для креативной эпохи.

Трансформация повседневности

Таким образом, перемены в экономике воздействуют на структуру повседневной жизни. Подъем и упадок новой экономики нельзя назвать причиной подобных изменений, хотя они и помогли им проявиться и приобрести более заметный характер. Более глубоким и убедительным оказалось влияние 11 сентября 2001 года. Сама трагедия и возникшая вслед за ней угроза терроризма заставили американцев, особенно принадлежащих к креативному классу, задать себе отрезвляющий вопрос относительно своей жизни и приоритетов. Феномен, который мы наблюдаем в США и по всему миру, выходит далеко за пределы высокотехнологичной индустрии или какой бы то ни было так называемой новой экономики: это появление нового типа общества и новой культуры — фактически совершенно новый образ жизни. Именно эти сдвиги должны стать наиболее устойчивой чертой нашего времени. Нас в связи с этим ожидают непростые решения, поскольку сейчас, когда высвободились силы, позволяющие нам добиваться исполнения своих желаний, перед каждым встает вопрос: чего же мы действительно хотим?

Последние несколько лет я занимался исследованием меняющихся подходов и целей креативного и других классов, равно как и ведущих факторов, определяющих выдвижение новых подходов на передний план. Я провел многочисленные интервью и фокус-группы в США и других странах. Я посетил самые разные предприятия и сообщества в попытке выяснить, что там происходит. С помощью своих коллег и аспирантов я углубился в изучение статистических корреляций, чтобы найти весомые доказательства в пользу основных тенденций и принципов. С опорой на собранный материал я постараюсь дать описание некоторых параметров наблюдаемой мной трансформации, соответствующих таким фундаментальным категориям человеческого существования, как работа, образ жизни, время и общение. В каждом случае перемены отражают состояние общества, переживающего подъем креативного этоса.

Профессионалы без галстуков на работе

Художники, музыканты, профессора и ученые всегда сами определяли свой рабочий график, одевались в свободной и неофициальной манере и трудились в стимулирующей атмосфере. Они не желали работать по принуждению, и при этом работа занимала все их время. С развитием креативного класса подобный стиль работы перестал быть маргинальным, превратившись в экономическую норму. Тогда как новая рабочая среда "профессионалов без воротничка" выглядит, несомненно, более расслабленной, чем старая, в ней на смену традиционным иерархическим системам контроля пришли новые формы самоорганизации, признание и воздействие со стороны коллег и внутренние формы мотивации, которые я называю "мягкий контроль". В подобной обстановке мы стремимся работать более независимо и с трудом выносим некомпетентность руководства и грубость начальников. Мы отказываемся от гарантии занятости в обмен на самостоятельность. Мы хотим не только приличной оплаты своего труда и навыков, но и возможности учиться и развиваться, влиять на содержание своей работы, контролировать свой график и выражать себя как личность посредством профессиональной деятельности. Компании всех типов, в том числе самые крупные и известные, стараются приспособиться к этим переменам путем создания креативной рабочей среды, необходимой для творчества. У них просто нет выбора: либо они сумеют создать такие условия, либо зачахнут и сойдут с дистанции.

Опыт как образ жизни

Благодаря своей креативной идентичности, мы испытываем растущую потребность в образе жизни, построенном на креативном опыте. Нас не устраивают прежние жесткие границы между работой, домом и досугом. Если стиль предшествующей организационной эпохи отдавал преимущество конформизму, новый образ жизни благоприятствует индивидуальности, самоутверждению, терпимости к различиям и стремлению к богатому, разностороннему опыту. Дэвид Брукс утверждает в своей остроумной книге "Бобо в раю", что новая культура представляет собой смесь буржуазных и богемных ценностей[13]. Однако мы не просто совместили эти категории: нам удалось полностью превзойти их, так что они утратили всякий смысл. Под влиянием креативного этоса мы сочетаем работу и образ жизни, конструируя свою творческую идентичность. В прошлом люди нередко "идентифицировали" себя посредством нескольких основных социальных категорий: профессия, место работы и семейное положение (муж, жена, отец, мать). Сейчас они скорее определяют себя через бессистемное множество видов креативной деятельности, как показывают проведенные мной интервью. Один и тот же человек может быть одновременно писателем, исследователем, консультантом, велосипедистом, скалолазом, любителем электроники, этнической музыки, эйсид-джаза, поваром-любителем, поклонником хороших вин или владельцем мини-пивоварни. В интервью мои собеседники говорили, что для них не составляет труда совмещать столько разнообразных интересов и ролей. Подобный синтез является неотъемлемой частью процесса формирования уникальной креативной личности. Сегодня практически невозможно быть нонконформистом, поскольку конформизм перестал быть проблемой. В то же время, однако, такой открытый подход к образу жизни стал причиной глубокого и все увеличивающегося разрыва между креативным классом и другими, более традиционными.

Искривление времени

Люди с креативной идентичностью всегда испытывали и даже культивировали размывание временных границ. Писатели, художники, музыканты, ученые и изобретатели часто имеют изменчивый и беспорядочный график, работая дома и развлекаясь на работе. Сейчас все больше людей усваивает этот стиль. Изменения в методах организации и использования времени оставили далеко позади упрощенческие представления о "перерабатывающих американцах" с круглосуточным, без выходных, режимом работы. Центральное значение имеет более интенсивное использование времени, а не расписание и не количество потраченных часов. Каждую секунду, будь то на работе или на отдыхе, мы стараемся насыщать креативными стимулами и ощущениями. Отсюда полная трансформация нашего восприятия времени. Все давно забыли о прежних временных границах, отделявших один вид деятельности от другого. Фактически мы теперь работаем, когда должны отдыхать, и развлекаемся, когда должны работать. Это происходит потому, что креативность сама по себе является необычной смесью работы и игры, которую нельзя включить и выключить по расписанию. Писать книгу, создавать произведение искусства или новую компьютерную программу нельзя без долгих периодов интенсивной концентрации, прерываемых необходимостью расслабиться, перезарядиться, обдумать новые идеи. Того же требует разработка новой маркетинговой кампании или инвестиционной стратегии.

Таким образом, в обществе возникают новые принципы структурирования времени — и не только в рамках повседневной занятости, но и в течение жизни в целом. К примеру, профессиональная карьера сейчас имеет тенденцию получать "фронтальную загрузку". Вместо того, чтобы с возрастом подниматься вверх по корпоративной лестнице, наиболее напряженную и продуктивную креативную деятельность люди часто ведут в молодости, используя свой потенциал развития и физическую энергию в их высшей точке. Между тем, поглощающие время обязанности, связанные с

браком и детьми, переносятся на более поздний срок. Недавно впервые за всю историю США средний репродуктивный возраст женщин превысил тридцать лет. В любом возрасте люди продолжают искать новые формы применения своих креативных способностей, поэтому к общепринятым кризису среднего возраста и смене карьеры в среднем возрасте добавились кризис и смена карьеры "четверти жизни" и "трех четвертей жизни".

Креативное сообщество

Креативные люди всегда тяготели к определенным типам сообществ, таким как левый берег Сены в Париже или Гринвич-Виллидж в Нью-Йорке. Подобные сообщества дают творческие стимулы, разнообразие и богатый опыт, составляющие источник креативности. В настоящее время нам все больше требуется именно такая среда. Даже если сообщество, на котором мы остановили свой выбор, мало напоминает место, где могла бы жить Гертруда Стайн, оно, как правило, удовлетворяет тем же основным критериям, то есть помогает выразить и упрочить идентичность креативного человека, обеспечивая ему возможность делать свою работу и предоставляя немедленный доступ к широкому кругу удобств и удовольствий соответствующего образа жизни. Мы отдаем предпочтение уже не тесным городским кварталам или отчужденным и безликим пригородам, а сообществам, имеющим свою специфику. Такие сообщества характеризуются кратковременными отношениями и ослабленными связями, позволяющими нам жить по своему усмотрению и практически анонимно, а не так, как предписано традицией.

Чтобы понять эти перемены, их необходимо рассматривать как часть более масштабных преобразований — как плотно переплетенные элементы единой базовой трансформации, охватывающей все стороны нашей жизни. Данная трансформация — это сдвиг к экономической и социальной системе, основанной на креативности. Многим людям трудно было бы предположить, что изменения во вкусах, связанных с работой, образом жизни и сообществом, могут зависеть от таких всеобщих экономических перемен. Я утверждаю, что эта зависимость существует.

Идеальное будущее, идеализированное прошлое

Прочитав множество книг и бессчетное количество статей на тему преобразований в современном обществе, я пришел к заключению, что по большей части мы теряем время в мнимой и бесплодной полемике. Стороны в этой полемике различаются не больше, чем две стороны одной монеты, представляя две враждующие мифологические системы, пропитанные устаревшей идеологией, в равной степени недальновидной и обманчивой.

С одной стороны выступает эклектичная группа аналитиков и комментаторов, исповедующих утопическую веру в способность технологии излечить практически все болезни экономики и общества. Согласно таким "технофутуристам", как Джордж Гилдер и Кевин Келли, сочетание новых технологий и свободных рыночных сил непременно избавит нашу жизнь и работу от рутины повседневности и обеспечит нам в будущем свободу и процветание[14]. Все большее число людей сейчас получает возможность работать фактически как "свободные агенты" (по выражению Дэна Пинка), переходя от работы к работе и от проекта к проекту без столкновения с бюрократической некомпетентностью и бессмысленностью будничной офисной жизни[15]. Все большее число людей будет вести "виртуальную" жизнь членов интернет-сообществ, объединенных общими вкусами. Необходимость самим делать покупки или ходить в кино отпадет, когда все необходимое будет доставляться из гигантских интернет-магазинов прямо к нам домой. Мы можем преодолеть ограничения, налагаемые географией, сбежать из суровых, грязных, перенаселенных городов и прекратить утомительные поездки на работу и обратно, работая прямо там, где мы находимся[16].

Противоположную точку зрения отстаивают те, кто считает, что технологии и свободный рынок, принуждая нас работать быстрее и напряженнее, оставляют все меньше времени на общение и личные интересы, разрушают индивидуальные связи и наносят ущерб городам и сообществам, в которых мы живем. Если техно-утописты идеализируют будущее, подобные технопессимисты превозносят прошлое. По мнению Джереми Рифкина и других критически настроенных авторов, неограниченный гиперкапитализм ведет к упадку профессиональной занятости и утрате высокооплачиваемых и надежных рабочих мест[17]. Хуже того, убеждает Ричард Сеннетт: уничтожение подобных профессий подрывает базу социальной стабильности, оставляя людей на волю случая, разъедая коллективный характер нации и повреждая общественную структуру[18]. Место работы понемногу превращается в изматывающий и дегуманизирующий "потогонный цех для белых воротничков" с его хронической сверхурочной работой, полагает Джилл Фрэйзер[19]. Культуролог Том Фрэнк считает бизнес руководящей и всемогущей культурной силой современности, отмечая, что такие компании, как MTV и The Gap используют символы альтернативной культуры в качестве механизмов извлечения прибыли[20]. Люди, живущие по соседству, города и общество в целом теряют сильное чувство общности и гражданский дух, которые когда-то были источником нашего благополучия, доказывает Роберт Патнэм[21]. Испытывая ностальгию по ушедшей эпохе Организации ветеранов зарубежных войн, лиг боулинга, отрядов скаутов и Малой лиги, Патнэм утверждает, что при́чина всех наших бед лежит в исчезновении подобных ресурсов "социального капитала".

Несмотря на свои очевидные идеологические отличия, все эти взгляды сходны в том, что некие силы, неподвластные нашему контролю, извне воз-

действуют на нашу работу, жизнь и сообщество. В результате их защитники недооценивают масштаб и значение текущих социальных перемен. Настаивая на внешнем характере данных процессов, все эти авторы уклоняются от действительно важного сегодня вопроса: почему мы *выбираем* ту или иную жизнь и работу? Почему мы хотим жить именно так, или думаем, что этого хотим?

В своем проницательном эссе специалист по истории экономики Пол Дэвид указывает на ограниченность такого рода теорий[22]. Отнюдь не технология *per se* {сама по себе} гарантирует долгосрочный экономический рост. Разумеется, важность технологии неоспорима, но причины роста сложнее и неоднозначнее. Долгосрочное развитие требует ряда постепенно накапливающихся изменений в организационной и институциональной структуре общества, на что может уйти лет пятьдесят. Эти изменения не обусловлены технологией; они скорее являются продуктом последовательных модификаций человеческого поведения и общественной организации. Мы как раз прошли через такой процесс социальной адаптации, организационных реформ и смены личных приоритетов. На первый взгляд, эти недавние изменения группируются вокруг новых форм информации и биотехнологии, подобно тому как в промышленной революции, казалось бы, главную роль играли новые машины и новые формы энергии. Однако внимательный анализ показывает, что современная трансформация, как и та, что ей предшествовала, обладает более широкой природой.

Глубокие и устойчивые преобразования нашей эпохи коренятся не в технологии, а в обществе и культуре. Поэтому их труднее наблюдать, учитывая, насколько незначительны те мелкие изменения в нашей повседневной жизни, которые в сумме к ним приводят. Эти изменения нарастали в течение многих десятилетий, и только сейчас они выдвигаются на первый план.

часть первая

Креативная эпоха

Глава 2
Креативный этос

Значительные перемены, происходящие в современном мире, приводятся в действие возрастанием креативности в качестве определяющей черты экономической жизни. Креативность является источником новых технологий, новых индустрий, нового преуспевания и многих других экономических благ, поэтому ее ценят все выше и стараются поощрять и использовать при помощи различных приемов. В результате жизнь и общество проникаются креативным этосом. Этос означает "преобладающий дух или характер культуры". Дух современности диктуется нашей приверженностью креативности в ее многообразных проявлениях. В данной главе мы подробнее рассмотрим креативность как таковую, ее сущность и происхождение, с целью лучшего понимания духа и характера новой эпохи креативности. Чтобы придать стройность аргументации, начнем с трех основных моментов.

Во-первых, сегодня креативность имеет *существенное значение* для нашей жизни и работы, и в некотором смысле так было всегда. Как любит говорить Пол Ромер, экономист из Стэнфордского университета, заметный рост жизненных стандартов — не считая увеличения конкурентоспособности на рынке — всегда зависит "от хороших рецептов, а не величины порций"[1]. Можно возразить, что это не вполне точно. К примеру, можно вспомнить, что в течение длительного периода, начиная с раннего этапа промышленной революции до новейшей эпохи, увеличение производительности и рост материальных благ в промышленных странах происходили не только за счет творческих изобретений, наподобие парового двигателя, но и вследствие широкого распространения жестких и реалистических методов "больших порций", таких как разделение труда, концентрация активов, вертикальная интеграция и экономия, обусловленная ростом масштабов производства. Однако сами по себе эти методы имели креативную природу. Для своего времени это были новые производственные модели, почти не использовавшиеся в прошлом, тем более в таком виде и с таким размахом. Фабрики, с их

разделением труда, стали радикальным шагом вперед по сравнению с мелкими ремесленными мастерскими XVIII века. В конце XIX века, когда Эндрю Карнеги основал интегрированную сталелитейную империю, он прославился тем, что одним из первых сумел по-настоящему оценить потенциал подобной интеграции[2]. С тех пор креативность приобрела еще большее значение. Традиционные экономические факторы — земля и природные ресурсы, физический труд и капитал — либо утратили решающую роль, либо стали доступнее. Кроме того, как покажет следующая глава, новые структуры систематического производства и применения креативности, вроде крупномасштабного финансирования фундаментальных исследований и разветвленной системы венчурного капитала, равно как и благоприятная атмосфера для использования артистической и культурной креативности, прочно вошли в нашу экономику.

Во-вторых, у человеческой креативности много измерений и аспектов. Она не ограничивается техническими новинками или оригинальными бизнес-моделями. Ее нельзя хранить в коробке и демонстрировать, приходя в офис. Креативность предполагает определенные типы мышления и характера, которые необходимо культивировать как на индивидуальном уровне, так и в обществе, окружающем человека. Соответственно, креативный этос проникает повсюду, от профессиональной культуры до общечеловеческих ценностей и сообществ, изменяя наше представление о себе как об экономических и социальных субъектах, т. е. саму идентичность. В нем отражаются нормы и ценности, которые одновременно питают креативность и помогают усилению ее роли. Сверх того, креативность нуждается в поддерживающей среде, обеспечивающей совокупность стимулов — социальных, культурных и экономических. Поэтому она напрямую связана с развитием новых условий труда, стилей жизни, форм общения между людьми и соседскими сообществами, которые, в свою очередь, способствуют творческой деятельности. Такого рода атмосфера критически важна для креативности в области технологий и зависящих от нее коммерческих инноваций и материальных ценностей.

В-третьих, возможно, наиболее серьезной проблемой из всех, что ставит нарождающаяся эпоха, является постоянный конфликт между креативностью и организацией. Креативный процесс носит не только индивидуальный, но и общественный характер, поэтому без некоторых форм организации обойтись нельзя. Однако элементы организации могут парализовать креативность, что порой и происходит. Отличительной чертой периода между началом и серединой XX века, который иногда называют "организационной эпохой", было господство крупных и высокоспециализированных бюрократических организаций. Еще в 1940-е великий экономист Йозеф Шумпетер обратил внимание на то, как большие организации сдерживают креативность. В своей ключевой книге "Капитализм, социализм и демократия" Шумпетер отмечает, что сила капитализма всегда состояла в "функции предпринимателей", которые "коренным образом изменили модели производства". Затем он делает мрачное предсказание относительно ее упадка:

> Данная общественная функция уже теряет свою значимость... Технический прогресс все больше становится делом групп обученных специалистов, которые выполняют то, что от них требуется, обеспечивая предсказуемые результаты... Работа комитетов и ведомств постепенно приходит на смену индивидуальной деятельности... Полностью бюрократизированный гигантский индустриальный комплекс не только занимает место предприятий малого и среднего бизнеса и "экспроприирует" их владельцев, но, в конечном итоге, отстраняет от дел предпринимателя как класс"[3].

Одна молодая женщина, которую я интервьюировал в 2000 году, дала резкое и запоминающееся описание схожего парализующего эффекта:

> Когда я росла, мы были приучены играть те роли, которые нам достались. Нас не поощряли развивать собственные взгляды, предлагая взамен уже готовые взгляды немногих избранных. Я бы назвала нас "институализированными" личностями, поскольку различные институты определяли нашу жизнь[4].

Усиление экономической роли креативности на протяжении ряда последних десятилетий привело к созданию в экономике и обществе новых форм, которые несколько смягчили, но не устранили этот конфликт. Многие явления, от возникновения новых высокотехнологичных компаний и формальной системы венчурного капитала до ослабления традиционных культурных норм, отражают попытки уклониться от подчинения организационным структурам. Безусловно, большие организации все еще занимают доминирующее место в обществе и выполняют много функций. Некто может создать блестящую компьютерную программу, но для регулярного усовершенствования, производства и дистрибуции этой программы необходима большая организация. И хотя методы многих крупных организаций стали более гибкими, они сохраняют свой бюрократический компонент. Таким образом, сами организации тоже меняются, вырабатывая новые способы поддержки креативности, одновременно предоставляя структуру для деятельности и управления.

Это не означает, что креативность одержала полную победу и теперь правит всем, чем бы мы ни занимались. Новая креативная экономическая система сложилась далеко не окончательно и продолжает развиваться. К тому же она отнюдь не является панацеей от всех социальных и экономических проблем, стоящих перед современным обществом. Она не может уменьшить бедность, ликвидировать безработицу, преодолеть колебания экономического цикла и в целом привести ко всеобщему счастью и общественной гармо-

нии. В некотором смысле, без должного контроля и необходимого вмешательства, система, основанная на креативности, может только усугубить многие наши проблемы.

Мифы и ложные представления

Несмотря на то, что многие авторы уже обращались к тем или иным аспектам этой темы, общая рабочая модель экономической и социальной системы, с которой мы входим в эпоху креативности, до сих пор отсутствует. Проблема заключается в том, что, как правило, публичное обсуждение новых течений в экономике и обществе ведется с двух противоположных позиций. Снова и снова нам предлагают выбирать между утопическими пророчествами и мрачными прогнозами; между теми, кто верит в освободительную силу технологии и теми, кто опасается ее гнета; между теми, кто приветствует подъем так называемых "новых экономик" и теми, кто осуждает их. Мне хотелось бы рассеять здесь некоторые наиболее популярные мифы этой оживленной полемики. Отдельные моменты рассуждений ее участников можно спутать с моей собственной позицией. Действительно, иногда я соглашаюсь с некоторыми их допущениями. Поэтому мне, пожалуй, следует объяснить, в чем и почему наши пути расходятся, тогда и мои личные взгляды на происходящее станут более очевидными. Итак, слегка пройдемся по четырем любимым темам наших полемистов.

"Технология принесет нам освобождение"

Один из самых стойких мифов современности состоит в том, что технология освободит нас от больших, анонимных организаций — будь то крупные корпорации или государственная бюрократия, — равно как и от других обременительных и сдерживающих факторов, и дарует нам ту жизнь, о которой мы мечтаем. Техно-утопизм имеет давнюю историю. В начале XX века было популярно мнение, будто машина поможет нам вырваться за рамки географии и расстаться с пыльными, перенаселенными городами, а аэроплан — покончить с войнами, поскольку с его помощью все люди планеты станут ближе друг другу. В 1950-е считалось, что благодаря атомной энергии электричество станет "слишком дешевым, чтобы его замерять".

С началом эры компьютерных технологий и коммуникаций техно-утопизм опять набрал силу. Возможно, из всех сторонников этого направления наиболее крайних взглядов придерживается Джордж Гилдер, бывший аналитик консервативного толка, а теперь технологический гуру. Его книга "Телекосм" (2000) имеет подзаголовок "Как безграничные коммуникации произведут революцию в нашем мире"[5]. На этот раз роль спасителя человечества играет оптоволоконный кабель. Гилдер заявляет, что прогресс в использовании оптического волокна для передачи информации сделает возможными почти "безграничные коммуникации", обеспечивая гигантскую пропускную способность, которая фактически отменит все ограничения на доступность, продолжительность и объем коммуникаций. Они будут осуществляться с быстротой молнии и стоить недорого; так, наконец, раскроется подлинный потенциал интернета и других коммуникационных сетей.

В "Телекосме" великие темы техно-утопизма компьютерной эры изложены цветистой, почти галлюцинаторной прозой. По словам Гилдера, оптическая сеть знаменует начало новой эпохи чудес:

> Представьте, что вы наблюдаете сеть из космоса... она выглядит как кристаллическая решетка, как звучащая световая сфера. Таков физический образ телекосма, лучистая куколка, из которой появится новая глобальная экономика[6].

Она превратит бизнес из скучного и жестокого соревнования в дзэнскую практику:

> Потребитель — это товар, а товар — это потребитель; они обслуживают друг друга в креативном ритме, объединяющем производителей и пользователей, в резонансе между покупателями и продавцами, где покупатели также продают, а продавцы — покупают, и все шире становятся сети коммерции. Резонанс — это богатство и свет, на пути которых нет никаких препятствий[7].

Она освободит нас повсеместно от отвратительного ига государства:

> В начале нового тысячелетия излучение расходится по всему миру, неся с собой новое обещание свободы и процветания... Охватывая земной шар под океанами и распространяясь со спутников, оно все больше подрывает власть деспотов и бюрократов, администраций и руководителей[8].

Поскольку мы, разумеется, можем согласиться, что:

> Внутри рыночного пространства сети кто угодно и где угодно может выступить с заявлением или какой-либо публикацией, поместить просьбу о помощи или произведение искусства. Каждый может создать свой продукт, открыть новую компанию, финансировать ее развитие и поместить ее в сети доверия[9].

Только убедитесь, что номер вашей кредитной карточки как следует зашифрован, прежде чем вы поместили что-либо в сеть доверия. Серьезным

недостатком техно-утопизма является представление о том, что новые технологии дадут волю только нашим положительным импульсам и не будут использоваться как инструмент обмана, разрушения или угнетения. Мне пока еще не попадались технологии, которые исцеляют темные стороны человеческой природы.

Однако Гилдер на этом не останавливается. В его чудесном мире технологий сеть сотрет географические границы и даже ограничения материи:

> Представьте себе, что кто угодно способен в любое время сотрудничать с кем бы он ни захотел... Вообразите переплетающиеся нити огней — синусоидальные волны — излучаемые кривыми обучения, когда люди в разных концах планеты запускают новые проекты и начинают эксперименты, не прибегая к материальным составляющим фабрики Адама Смита — зданиям, оборудованию и организованной массе рабочих. Без накладных расходов и энтропии, шума и географических проблем креативность предпринимателей взмывает ввысь[10].

Приятнее всего то, что удастся победить само время:

> Вся (современная) экономика страдает от затратных по времени стандартных процедур и режимов работы... Телекосм возвещает о конце этой эпохи... Люди, освобожденные от иерархии, на которую сейчас даром уходят их таланты и время, смогут проявить себя с максимальной эффективностью[11].

Техно-утопизм выступает новым вариантом старой теории великих людей, согласно которой вожди, правители, генералы и первооткрыватели направляют курс истории человечества. В данном случае — в теории "Суперсофта" — та же функция принадлежит технологии. Освободитель уже не Симон Боливар, а оптоволоконный кабель.

Кроме того, даже если мы не разделяем безудержный оптимизм этих утопических фантазий — даже если мы, к примеру, допускаем, что компьютеры и интернет могут с таким же успехом поглощать наше время, как и экономить его, — нам гораздо труднее устоять перед более трезвой и рациональной разновидностью техно-утопизма, а именно, техно-детерминизмом с его представлением о технологии как основной движущей силе общественных перемен. Несомненно, влияние технологии велико. Этот факт признавали многие экономисты, от Адама Смита до Карла Маркса и Йозефа Шумпетера. Однако каждый из них понимал, что это только часть правды. Чтобы технология была эффективной, ей требуется полный комплект настроек — институциональных, общественных и экономических. В конце концов, технология — изобретение человека. Великое чудо нашей эпохи заключается не в том, на что способны технические артефакты или как быстро они развиваются и совершенствуются. Намного чудеснее потрясающий выброс человеческой креативности, который все это обеспечивает. Наиболее фундаментальные изменения происходят в социальных структурах и образе мышления, которые питают и поддерживают этот креативный поток.

"Динозавры обречены"

Согласно другому, родственному мифу, эпоха больших корпораций подошла к концу, корпорации утратили свою целесообразность, их власть сошла на нет и со временем они исчезнут вместе с другими громоздкими формами организации, такими, как централизованное государственное управление. Классическая метафора здесь — неуклюжий динозавр, чье место захватили маленькие проворные млекопитающие; на этот раз узурпаторами считаются небольшие и динамичные новые высокотехнологичные компании[12].

Это ошибочное направление мысли под лозунгом "Смерть динозаврам!" имеет несколько источников, среди которых движение "чем меньше, тем красивее", распространенное в 1960-х, культура предпринимательства, связанная с расцветом Силиконовой долины и, разумеется, великая шумиха вокруг "новой экономики" конца 1990-х, когда стало популярным мнение, будто любой юнец двадцати шести лет, вооруженный оригинальной идеей, может создать компанию, настричь купонов и к сорока годам удалиться на покой. Эта воздушная мечта имеет глубокие корни в американской культуре. С самого начала мы представляли себя нацией предпринимателей и индивидуумов, самостоятельно пробивающих себе дорогу к успеху. Мы пропитаны мифом Горацио Алджера. Обратите внимание, как подобный идеал начинающего предпринимателя, вкалывающего у себя в "гараже" — от гаражных интернет-компаний до гаражных рок-групп, — распространен сегодня в нашей культуре. Для современного предпринимателя начать бизнес в гараже так же важно, как в XIX веке для президента США важно было родиться в хижине.

Тем не менее большие корпорации никоим образом не собираются сходить со сцены. Компании Microsoft и Intel продолжают контролировать значительную часть так называемой информационной экономики, наряду с Oracle, Cisco, IBM и AOL Time Warner. Крупные промышленные концерны, такие как General Motors, General Electric, General Dynamics и General Foods, по-прежнему производят основной объем выпускаемых в стране товаров. Нашими деньгами занимаются не начинающие фирмы, а серьезные финансовые организации. Ресурсы, на которых работает экономика США, также находятся под управлением и контролем гигантских корпораций. За последние годы вырос уровень крупномасштабных слияний среди мегакорпораций. В сентябре 2000 года на обложку журнала Business Week был вынесен заголовок статьи "Сосредоточена ли власть в руках корпораций?". Ответом большинства американцев оказалось безоговорочное "да". По дан-

ным совместного опроса Business Week и Службы Харриса, опубликованным в статье, около трех четвертей американцев (72%) полагают, что "в США бизнес оказывает слишком большое влияние на другие сферы жизни"[13]. Насколько мне известно, государственные органы тоже пока еще не уступили свои функции новым, компактным формам организации.

Экономика, как и природа, представляет собой динамическую систему. Новые компании формируют ее и помогают двигать вперед; при этом одни выбывают из конкурентной борьбы, а другие продолжают развиваться, достигая порой значительных размеров, как, например, Microsoft и Intel. Экономика, образованная только недолговечными малыми предприятиями, была бы не более жизнеспособной, чем экосистема, состоящая исключительно из насекомых. Кроме того, один лишь факт, что организация существует длительное время или давно занимается какой-либо деятельностью, еще не делает ее частью "старой экономики", и тем самым безнадежно устаревшей. Важно понимать, что в креативной экономике организации *всех* размеров и видов могут играть свою особую роль. Для разработки и усовершенствования идей и дальнейшего продвижения их на рынке требуются взаимосвязанные усилия малых предприятий, больших фирм, федерального правительства и некоммерческих исследовательских институтов. Говоря словами моего коллеги Ашиша Ароры, именно это "разделение инновационного труда" вызвало в последнее время такой подъем креативности[14].

"Власть народу"

Еще один близкий по духу миф содержится в фантастической идее "власть народу". Она также была в ходу уже долгое время и достигла особой популярности в 1960-х. Сейчас все большее значение приобретает понятие так называемого "свободного агента", связанное с именем Дэниела Пинка[15]. Согласно этой теории, все возрастающее число специалистов работает независимо, то и дело перескакивая с одной позиции на другую в погоне за максимальной оплатой и самыми перспективными проектами. Как утверждается, свободные агенты способны вырваться из-под опеки больших организаций и взять под контроль свою жизнь. Компании принимают и поддерживают подобное состояние дел, поскольку оно позволяет им сократить количество постоянных сотрудников. В результате всем гарантируется свобода и преуспевание.

Своя доля правды в этой точке зрения есть. Креативные специалисты действительно выступают главным капиталом новой экономической эпохи. И они склонны к мобильности и частой смене мест работы. Однако выводы, которые из этого следуют, не так просты. Во-первых, неправильно было, бы считать, что все рычаги влияния и выгодные переговорные позиции переходят к свободным агентам — скорее, существует баланс сил, который сдвигается в ту или иную сторону в зависимости от спроса и предложения на определенные таланты. Независимость свободного агента сопровождается некоторой степенью риска и личной ответственностью. Как бы привлекательно эта система ни выглядела в хорошие времена, при экономическом спаде риск и его последствия могут быть весьма серьезными. К тому же, люди — сложные существа. Их мотивации различаются, и далеко не каждый креативный специалист видит себя независимым свободным агентом без определенного места работы. На мой взгляд, всем креативным людям присуща одна общая черта: стремление любыми путями реализовать свою креативность. Если человек находит такую возможность в позиции свободного агента, он займет эту позицию; если ее обеспечивает постоянное место в какой-либо фирме, он станет ее постоянным сотрудником.

"Голливудизация"

По мнению многих проповедников новой системы труда, экономика в значительной мере начинает перенимать принципы, по которым работает киноиндустрия Голливуда, причем эти фундаментальные сдвиги отражают процессы, происходящие в самом Голливуде[16]. Когда-то во главе Голливуда стояли большие студии, которые заключали с актерами и техническим персоналом долгосрочные контракты и производили фильмы конвейерным методом, напоминая заводы старой корпоративной эпохи. В 1950-е, когда студийная система рухнула, Голливуду пришлось усвоить новую, более гибкую модель. Как правило, в наши дни продюсер использует идею сценария, чтобы привлечь инвесторов, а затем специально под данный фильм набирает актеров, персонал и т. д. По окончании проекта эту команду распускают, а ее члены группируются в новых сочетаниях для работы с другими идеями.

Считается, что сейчас вся экономика копирует Голливуд. Целые фирмы зачастую создаются специально под один проект независимым "продюсером" (т. е. предпринимателем), который привлекает инвесторов своей "сценарной идеей" (бизнес-планом). Когда проект осуществлен и фирма закрыта, "актеры" (специалисты) готовы к участию в новом предприятии. В известном смысле, голливудская модель совпадает с подходом "свободных агентов". Как пишет Дэн Пинк, "крупные стабильные организации с постоянным штатом сотрудников вытесняются небольшими открытыми группами людей, состав которых все время меняется". Голливудская модель имеет неоспоримые достоинства. Компании, несомненно, нуждаются в гибкости. Кроме того, в методах Голливуда и принципах работы высокотехнологических центров, наподобие Силиконовой долины, есть много общего.

Однако голливудская модель страдает от ряда преувеличений. Безусловно, большие организации сохраняют свою силу — как в Силиконовой доли-

не, где Стэнфордский университет был и остается своего рода центром, так и в Голливуде, где такие корпорации, как Disney, Sony и Universal играют главные роли. Отчасти система, сходная с голливудской, может оказаться куда выгодней большим организациям, свободно нанимающим и увольняющим сотрудников, чем людям, которые работают на них. Однако, как указал обозреватель журнала New Yorker Джеймс Суровецки в своей язвительной заметке, голливудская модель — это не всегда самое эффективное средство в бизнесе. Обращая внимание на чудовищно низкий уровень прибыли большинства студий, Суровецки пишет: "Студии, лишенные собственного штата актеров, едва ползут от одного фильма к другому, растрачивая невероятное количество денег и времени на подбор кадров для каждого отдельного проекта. Голливуду не помешало бы заниматься бизнесом, а не пальбой наугад"[17]. Многие исследователи отмечали, что высокотехнологическая индустрия также страдает от высоких затрат на "текучку" — например, когда приходится постоянно замещать сотрудников, которые уходят из компании, как только получают необходимую подготовку и становятся ценными специалистами[18].

Тем не менее, ирония в том, что сравнение с Голливудом имеет более глубокий смысл, чем полагают его сторонники. В двух случаях оно действительно уместно, обоснованно и полезно — однако большинство людей этого не замечают. Возможно, важнее всего тот факт, что Голливуд — это *место*. Его индустрия работает за счет постоянного доступа к креативным талантам совокупности людей, которые здесь сосредоточены. То же справедливо и для Силиконовой долины и других процвстающих центров креативной экономики. Эти места служат магнитом для талантов, притягивая их и объединяя. Их главная экономическая функция состоит в поддержке общего регионального фонда талантов, куда компании могут обращаться за кадрами при необходимости и где бурлят новые идеи и создаются новые фирмы. Реальный экономический смысл "голливудизации" экономики заключается в том, что вместо компаний ее основными организационными элементами становятся различные места. Вот почему значительная часть моих исследований, как и второй половины данной книги, была посвящена изучению причин, обеспечивающих функционирование подобных мест и их привлекательность для креативных профессионалов.

Второй важный момент — это своего рода "голливудизация" социальной жизни. Голливуд всегда отличался непрочностью и случайностью своих социальных связей. Многие члены креативного класса, с которыми я сталкивался, также предпочитают необязательные связи, полуанонимные сообщества и нестабильность социальных контактов. Означает ли это, что мы превращаемся в нацию стереотипных голливудских лицемеров, способных сюсюкать с коллегой, прежде чем вонзить ему нож в спину? Я лично в это не верю. Однако вполне очевидно, что наше общество весьма изменилось по сравнению с прошлым. Нам необходимо выработать более ясную картину тех перемен, которые несет новое креативное общество — чтобы можно было решить, хотим мы в них участвовать или нет.

Аспекты креативности

В креативности часто видят нечто мистическое. Однако наше понимание творческих процессов за последние десятилетия существенно выросло благодаря систематическому изучению. Исследователи занимались наблюдением и анализом креативности самых разных субъектов творчества, от выдающихся ученых и художников до дошкольников и шимпанзе, прилежно собирая отдельные свидетельства ее действия в масштабе целых обществ. Они штудировали биографии, записные книжки и письма великих творцов прошлого, создавали компьютерные модели креативных процессов и пытались научить компьютеры *работать* креативно[19]. Из всей массы литературы на эту тему я хочу выделить несколько основных "лейтмотивов". Познакомившись с ними поближе и составив себе предварительное представление о существе креативности, мы сможем лучше понять, как и почему креативный этос проникает сегодня в нашу жизнь.

Начнем с основ. Во-первых, креативность нельзя приравнивать к интеллекту. Вот что говорится в одном научном обзоре:

> Многие исследования признают креативность когнитивной способностью, отдельной от других умственных функций и в особенности отличной от комплекса способностей, сгруппированных под словом "интеллект". Хотя интеллект — способность обрабатывать и усваивать большие объемы информации — способствует развитию творческого потенциала, он не совпадает с креативностью[20].

Креативность включает способность к синтезу. Эйнштейн удачно сформулировал это, когда назвал свою работу "комбинаторной игрой". Чтобы создать *новые и пригодные для использования* комбинации, приходится тщательно анализировать данные, концепции и факты. Результатом креативного синтеза может быть что угодно — изобретение какого-либо устройства, разработка теории, понимание проблемы, ведущее к ее решению или создание значительного произведения искусства[21].

Креативность требует уверенности в себе и способности идти на риск. В книге "Креативное мышление", представляющей собой всесторонний обзор данного предмета, Маргарет Боуден пишет, что креативность

> подразумевает не только пылкий интерес, но и уверенность в своих силах. Человек должен обладать здоровой самоуверенностью, чтобы не бояться выступать с новаторскими идеями и делать ошибки, не обращая внимания

на критику. Без сомнений тоже нельзя обойтись, но они не могут всегда брать верх. Чтобы нарушать общепринятые правила или даже слегка превышать их, необходима уверенность в себе. Чтобы делать это опять и опять, невзирая на скептицизм и насмешки, необходимо кое-что большее[22].

Неудивительно, что креативный этос знаменует радикальный поворот от конформистского по духу прошлого. По сути, творческая деятельность часто носит откровенно *подрывной* характер, поскольку она разбивает существующие стереотипы мышления и поведения. Это качество ощущается порой даже самим креативным субъектом. Знаменитое определение креативности называет ее "процессом разрушения нашего гештальта ради создания другого, лучшего". Экономист Йозеф Шумпетер признает "постоянные порывы творческой деструкции" квинтэссенцией капитализма:

> В реальном мире капитализма, отличного от той картины, которую рисуют учебники, важна не конкуренция [цен], которая, конечно, тоже важна, а конкуренция со стороны нового товара, новой технологии, нового источника снабжения, нового типа организации... конкуренция, основанная на решающем преимуществе в стоимости или качестве и бьющая не по уровню прибыли или производительности существующих компаний, а по самим основам их бытия[23].

Специалист по истории экономики Джоэл Мокир в предисловии к своей примечательной книге "Рычаг богатства", широко освещающей феномен технической креативности от античности до промышленной революции, выражает это еще более резко. Опираясь на известное различие, которое Шумпетер делал между типичной "приспособительной реакцией" и дестабилизирующей, инновационной "творческой реакцией", Мокир пишет:

> Как историки, так и экономисты признают, что существует значительная разница между *homo economicus* и *homo creativus*. Один старается максимально использовать то, что дается ему природой. Другой восстает против диктата природы. Техническая креативность, как и творчество вообще, есть акт протеста[24].

Тем не менее, креативность не является целиком принадлежностью нескольких избранных гениев, наделенных сверхчеловеческими талантами, которым их борьба с шаблонами сходит с рук. Эта способность в различной мере свойственна практически всем людям. Согласно Боуден, резюмирующей богатый исследовательский материал, "для креативности критическое значение имеют ординарные человеческие способности. Все таланты обычного человека — наблюдательность, память, зрение, речь, слух, умение понимать речь и распознавать аналогии — по-своему ценны"[25]. Боуден утверждает, что хотя способность к синтезу больших объемов информации и решению сложных проблем можно рассматривать как преимущество, гению присуща и другая черта. "Эти редкостные индивидуумы способны исследовать — и преобразовывать — высокие сферы, сложность которых недоступна другим людям. В известном смысле они свободнее нас, поскольку им открыто больше возможностей, чем мы в состоянии вообразить. При этом они *более* ревностно, чем мы, соблюдают ограничения". Ниже она добавляет:

> Романтический миф о "творческом гении" редко бывает полезен. Зачастую он оказывает скрытое разрушительное действие. Он помогает тем, кто видит себя в числе немногих избранных, поверить в свои силы (возможно, именно он поддерживал Бетховена в его многочисленных злоключениях). Однако на самооценку остальных людей он влияет пагубным образом. Человек, считающий креативность редкой и уникальной способностью, не может верить в то, что благодаря упорству или образованию ему удастся стать частью творческой элиты. Ты либо принадлежишь к ней, либо никогда не будешь принадлежать. Традиционные понятия креативности, таланта и интеллекта могут иметь тот же расхолаживающий эффект. Либо ты ими обладаешь, либо нет. Зачем вообще утруждать себя, если все попытки что-то изменить могут привести лишь к слегка менее удручающему уровню посредственности? ... Совершенно другой подход возможен для того, кто полагает, что креативность базируется на обычных способностях, общих для всех, а также на опыте и компетентности, которых мы все можем добиться[26].

Многое в творческом процессе кажется нам странным и непостижимым, но при этом в его основе явно лежит некий последовательный метод. Многие авторы представляют творческое мышление как четырехступенчатый процесс с фазами подготовки, инкубации, озарения и верификации или переработки[27]. Подготовка состоит в сознательном изучении задачи и попытке по возможности подойти к ней логически, используя стандартные средства. На "мистической" ступени инкубации рассудочное мышление совместно с подсознанием обрабатывают проблему в процессе, который трудно определить. Ступень озарения предполагает новый синтез ("Эврика!"); и, наконец, верификация и переработка включают все, что следует непосредственно за моментом творчества. Всякому, кто участвовал в креативной деятельности *любого рода*, знакома каждая из этих ступеней. В самом деле, большинство из нас сегодня заняты именно такой работой, что, к примеру, служит причиной массового перехода на ненормированный рабочий график: этого требуют чередующиеся периоды умственной активности.

Креативность имеет много аспектов и базируется на опыте. Психолог Дин Кейт Саймонтон, ведущий специалист в данной области, пишет, что

"творчеству благоприятствует восприимчивый интеллект, обогащенный разнообразным опытом"[28]. Оно "ассоциировано с мышлением, в котором проявляются многочисленные интересы и знания". Таким образом, различные формы креативности, обычно воспринимаемые как самостоятельные — среди прочих, техническое творчество (или изобретение), экономическая креативность (предпринимательство) и художественное и культурное творчество — в действительности тесно взаимосвязаны. Они не только относятся к общему мыслительному процессу, но и усиливают друг друга через "перекрестное опыление" и взаимную стимуляцию. Потому на всем протяжении истории творческие люди, практикующие разные виды креативности, имеют тенденцию извлекать пользу из взаимных контактов, живя бок о бок в оживленных центрах творческой активности, таких как Флоренция эпохи раннего Возрождения, Вена рубежа XIX и XX веков, а в наши дни — многие быстро растущие креативные центры в разных регионах США.

Каким бы стимулирующим и приятным ни было творчество порой, по сути это работа. Томас Эдисон (образец технической креативности) и Бернард Шоу (создатель художественных произведений) считали, что гений — это на 90% пот и на 10% — вдохновение[29]. Или как однажды журналист Рэд Смит выразился по поводу требований своей профессии: "Сочинять — это ерунда. Ты просто садишься за машинку и вскрываешь себе вену". Все трое — изобретатель, драматург и спортивный обозреватель — озвучивают общую тему: креативный этос основан на дисциплине и сосредоточенности, поте и крови. По наблюдению Боуден,

> чтобы выработать интеллектуальные структуры и установить их потенциал, человеку необходимо время и титанические усилия. Не всегда это дается легко (Бетховену было непросто). Даже если с этим не возникает проблем, в жизни всегда есть множество других привлекательных вещей. Только стойкая приверженность своей области — музыке, математике, медицине — может предотвратить распыление энергии на посторонние предметы[30].

Творческий акт может занять немало времени — известно много историй о великих математиках и ученых, которые месяцами бились над какой-либо проблемой, чтобы в конце концов получить озарение войдя в автобус или созерцая пламя камина — и даже этот на вид магический результат приходит после долгих предварительных усилий. Отсюда знаменитое изречение Луи Пастера: "Случай одаривает только подготовленные умы". Или, как Уэсли Коэн и Дэниэл Левинтал перефразируют его в своих исследованиях инновационных фирм: "Успех одаривает только подготовленную фирму"[31].

Более того, не раз отмечалось, что благодаря всепоглощающему характеру творческой деятельности многие великие мыслители прошлого были людьми "без прочных связей". Они могли иметь сколько угодно коллег и знакомых, но мало близких друзей, и часто оставались бездетными холостяками. Действительно, рассуждает психиатр Энтони Сторр, "если достижение фундаментальных прозрений требует частых периодов интенсивной концентрации, семейный человек находится в невыгодном положении". Цитируя высказывание прославленного холостяка Исаака Ньютона относительно его метода научных открытий — "Я целиком сосредоточиваюсь на объекте и жду, когда забрезжит первый слабый луч понимания, переходящий мало-помалу в ясный и яркий свет", — Сторр замечает, что "если бы Ньютона постоянно отвлекала жена или топот маленьких ножек, ему определенно было бы труднее сосредоточиться"[32].

Движущей силой креативности обычно бывает потребность добиться внутреннего удовлетворения. Разумеется, иногда мотивацией служат деньги, но исследования показали, что поистине творческие люди — от художников и писателей до ученых и разработчиков свободного программного обеспечения — руководствуются внутренними мотивами. Как пишет психолог Гарвардской школы бизнеса Тереза Эмэбайл, занимавшаяся вопросами мотивации и стимулов,

> внутренняя мотивация способствует креативности, а внешняя вредит ей. Оказывается, что если мотивом для творческой активности выступает в первую очередь удовольствие, получаемое от нее, а также личные интересы, люди могут работать более креативно, чем в том случае, когда их в основном мотивирует некая цель, поставленная извне[33].

Хотя креативность принято считать индивидуальным феноменом, она неизбежно приобретает черты социального процесса. Часто ее практикуют творческие команды. Даже одиночка во многом полагается на коллег и помощников. Успешная креативная личность нередко обладает способностью систематизировать и организовывать свои и чужие усилия. Когда Эдисон открыл лабораторию в Мэнло-Парк, штат Нью-Джерси, он дал ей название "фабрика изобретений" и объявил о своем намерении производить "изобретение малого масштаба каждые десять дней, а что-нибудь существенное — примерно каждые шесть месяцев"[34]. Художник Энди Уорхол также назвал свою манхэттенскую студию "Фабрика" и был, невзирая на привычку создавать впечатление отстраненного безразличия, отличным организатором и работником, сумев мобилизовать сотрудников и друзей на публикацию журнала и производство фильмов и музыки — при этом не прекращая заниматься собственными творческими проектами.

Кроме того, креативность достигает расцвета в специфической социальной среде, достаточно стабильной для того, чтобы обеспечить непрерывность деятельности, однако сохраняющей широту и разнообразие, стимулирующие творчество во всех его провокационных формах. Саймонтон

обнаружил, что креативность наиболее бурно развивается в тех местах и в такие периоды, которым свойственны следующие четыре признака: "профильная деятельность, интеллектуальная восприимчивость, этническое многообразие [и] политическая открытость". В работе по истории японской культуры — культуры, в которой "постоянно менялся подход к открытости посторонним влияниям" — Саймонтон установил, что "периоды, когда Япония была восприимчива к заимствованиям извне, сопровождались затем периодами усиленной творческой активности[35].

Под конец надлежит добавить одно замечание. Джоэл Мокир указывает на то, что в разные эпохи и в разных культурах креативность в области техники имеет обыкновение расти, а потом резко идти на убыль, если общественные и экономические институты утрачивают гибкость и становятся препятствием для ее развития. На исходе Средневековья, к примеру, в состояние полного упадка пришли мусульманский мир и Китай. Оба эти общества, прежде лидировавшие во многих сферах, от математики до механики, затем безнадежно отстали от Западной Европы в экономическом отношении. Принимая во внимание историческую перспективу, пишет Мокир, мы видим, что

> технический прогресс напоминает хрупкое и слабое растение, не только целиком зависящее от благоприятности условий и климата, но и почти всегда недолговечное. Он весьма чутко реагирует на социально-экономические условия и может быть легко приостановлен[36].

Потому непрерывный поток креативности "нельзя воспринимать как нечто само собой разумеющееся", предостерегает Мокир — даже в наши дни. Он не возобновляется автоматически, но требует постоянного внимания и инвестиций в экономические и социальные формы, поддерживающие творческий импульс. Тем больше причин для тщательного анализа законов и структур новой эпохи креативности, который позволил бы нам понять и должным образом соблюдать их принципы.

Первоисточник креативности

По мнению экономиста Пола Ромера, креативность не только внутренне присуща людям, но и является тем качеством, которое в экономическом смысле отличает нас от других видов:

> Мы производим вещи, преобразуя материальные объекты, но так же поступают и другие животные, зачастую с поразительной аккуратностью. Птицы вьют гнезда, пчелы строят ульи, а мы делаем оружие и автомобили... Чем люди действительно отличаются в качестве экономических животных, так это своей способностью производить идеи, а не только физические предметы. Муравью за всю его жизнь ни разу не придет в голову даже намек на какой-либо новый способ добывать пропитание. Однако человек практически не способен к подобному механическому выполнению правил. Мы неисправимые экспериментаторы и любители решать проблемы[37].

В самом деле, именно идея "нового способа добывать пропитание", идея сельского хозяйства лежала у истоков современного человеческого общества, о чем будет подробнее рассказано в следующей главе. Именно эксперименты и решение проблем — веками продолжавшиеся с переменным успехом, чтобы затем, начиная с периода позднего Средневековья, набрать стремительный темп — привели к серии революционных научных открытий, за которыми волной следовали практические изобретения. "Мы не привыкли относить идеи к экономической продукции, — пишет Ромер, — тогда как, несомненно, это самый ценный продукт нашего производства. Единственный способ создать новые экономические ценности — и тем самым обеспечить экономический рост — состоит в том, чтобы найти еще более эффективные пути использования объектов, находящихся в нашем распоряжении"[38].

Ромер выступает главным сторонником экономической школы мысли, известной как теория нового роста, которая приписывает ведущую роль креативности или порождению идей[39]. Он отмечает, что идеи как "объекты" имеют самый мощный потенциал, поскольку, в отличие от других объектов, допустим, машин или месторождений полезных ископаемых, они не изнашиваются и не истощаются при использовании. Хорошая идея — скажем, концепция колеса — "может использоваться бесконечно" и по мере использования только растет в цене. Отдача от нее не падает, а только *возрастает*. Причем идея способна стать основой для дальнейшего творчества. Когда люди креативно подходят к новой научной теории или проекту изделия, они могут экспериментировать с ними, совершенствовать и сочетать с другими идеями, создавая изобилие новых форм. Так происходило в течение последних столетий. В начале XX века многочисленные открытия и изобретения — плоды совместной креативности — получили беспрецедентное распространение в обществе в результате практического применения и массового производства. Сейчас мы переживаем следующий этап. Не только продукты или производные креативности, но человеческая креативность как таковая используется в невиданном масштабе и распространяется широко как никогда.

В наши дни мы привыкли думать, что ясно осознаем важность креативности как источника экономических ценностей. Многие авторы, к примеру, провозгласили, что "интеллектуальная собственность" — полезная новая информация, воплощенная в форме компьютерных программ, патентов

или формул — сегодня важнее, чем любой вид материальной собственности. Неудивительно, что мы часто судимся из-за интеллектуальной собственности и спорим по поводу надлежащих средств ее защиты не менее яростно, чем калифорнийские старатели во время "золотой лихорадки" сражались из-за хорошего участка. Однако, как авторитетно доказал профессор права из Стэнфордского университета Лоренс Лэссинг, наша склонность чересчур агрессивно охранять и оспаривать интеллектуальную собственность может также служить препятствием и ограничением для творческого импульса[40]. В конечном итоге мы не должны забывать, в чем состоит краеугольный камень нашего процветания. Хотя полезные сведения выражаются в программах и формулах, начало они берут не здесь. Их источником являются люди. Исходная интеллектуальная собственность — та, что в реальности приходит на смену земле, рабочей силе и капиталу в качестве наиболее ценного экономического ресурса — заключается в креативных способностях человека.

В известной степени Карл Маркс был прав, предсказывая, что когда-нибудь трудящиеся получат контроль над средствами производства. Это уже начинает происходить, однако не по тому сценарию, который представлял себе Маркс, — с восстанием пролетариата, захватывающего фабрики. Сейчас люди в большей мере, чем когда-либо, контролируют средства производства, потому что последние находятся у них в голове; мозг *и есть* средство производства. Потому окончательная проблема "контроля" состоит не в том, кто будет владеть возможными патентами, и не в том, кому принадлежит преимущество в переговорах на рынке труда — творческому специалисту или его работодателю. Пока бушуют подобные баталии, окончательная проблема контроля, на которой мы должны сосредоточиться, все вместе и каждый в отдельности, остается следующей: каким образом поддерживать искру творчества в каждом отдельном человеке.

Креативное предприятие

Не только научно-исследовательская лаборатория, но и промышленное предприятие может быть ареной творческой деятельности. На фабриках и заводах часто именно рабочие, если им предоставляется шанс, вносят предложения, ведущие к существенному росту эффективности и производительности труда[41]. Я постоянно наблюдал это при изучении работы предприятий в Японии и США. Даже в такой области, как экологический контроль, соблюдение экологических стандартов и повышение производительности зависело, в первую очередь, от простых рабочих, заботящихся о таких мелочах, как каплеуловители[42]. В настоящее время все больше производственных профессий требует креативности как условия приема на работу. На заводе компании Sony по производству электроники, расположенном неподалеку от Питтсбурга, как и на многих других современных промышленных предприятиях, даже кандидаты на сборочную работу начального уровня обязаны пройти совокупность тестов для проверки различных способностей, например, умения решать проблемы и работать в самоуправляемых бригадах[43]. При этом растет количество рабочих, которые не имеют прямого контакта с выпускаемой продукцией, а в основном контролируют, проверяют и время от времени программируют компьютеры, управляющие производственным процессом[44]. Директор одного автоматизированного сталелитейного предприятия на Среднем Западе в разговоре со мной удачно обобщил эту тенденцию: "Это не традиционный завод. Это производственная лаборатория, где работают умные, способные люди"[45].

Я впервые осознал потенциал креативности не благодаря учебникам по экономике или собственным исследованиям, а еще в раннем детстве, на примере моего отца, Луиса Флориды. Он родился в Ньюарке, штат Нью-Джерси, в семье итальянских эмигрантов, и бросил школу в четырнадцать лет, чтобы помогать родителям во время Великой депрессии. Он нашел работу на фабрике, выпускающей оправы для очков. После Второй мировой войны — он был одним из тех, кто штурмовал пляжи Нормандии — отец вернулся к своей прежней работе на предприятии фирмы Victory Optical. К началу 1960-х, когда я был маленьким мальчиком, он сумел из рабочего стать технологом. Иногда ему приходилось работать по субботам, и порой он уступал моим приставаниям и брал меня с собой. Я с любопытством глазел по сторонам, когда по дороге к гигантскому кирпичному заводу мы проезжали через промышленный район Ньюарка, который называли "Железка", потому что он находился за железнодорожными путями. Внутри самого завода била невероятная энергия. Мне приходилось бежать со всех ног, чтобы не отстать от отца, шагавшего вдоль рядов оборудования: прессов, токарных станков, емкостей с электролизным раствором и огромных ящиков с оправами всевозможных видов. Люди с их быстрыми движениями, шум машин, звуки английского языка с иностранным акцентом, запахи смазки, расплавленного пластика и тонкой металлической стружки совместно давали живую калейдоскопическую картину.

Я помню, как по выходным отец работал над чертежами новых машин вместе с механиком Карлом, эмигрантом из Германии, как они обсуждали последние модели оборудования, поступавшего из Италии и ФРГ, и новейшие производственные системы, используемые европейскими конкурентами. Однако отец не забывал напоминать мне, что производственные возможности завода заключаются не в станках и прессах, а в знаниях и творческих способностях его рабочих. "Ричард, — говорил он, — завод работает не сам по себе. Сердце, душа и мозг завода — в этих людях, в их опыте и умении".

Свой первый живой урок в этом плане я получил, когда был скаутом и собирался принять участие в соревновании "Дерби Пайнвуда". Это были

гонки для автомобильных моделей. Каждый скаут получил один и тот же набор материалов: прямоугольный брусок дерева, пластмассовые колеса и металлические оси. Согласно правилам, мы должны были использовать для создания модели в основном эти материалы, так, чтобы добавочный вес не превышал пяти унций. Во время гонок машины пускали вниз по наклонному треку. За неделю перед своими первыми гонками я с помощью отца взялся за работу. Мы просто прикрепили колеса к деревянному бруску, покрыли его слоем краски и в таком виде представили к гонкам. Нечего и говорить, что поражение было полным. Наш примитивный драндулет покатился по склону и буквально развалился на части, его колеса разлетелись в разные стороны, в то время как сверкающие модели других участников проносились мимо. Я был очарован этими великолепными машинами и взял с отца обещание помочь мне изготовить что-то подобное.

На следующий год мы заранее приступили к созданию проекта гоночного автомобиля обтекаемой формы. Мы консультировались с механиками и конструкторами машинного оборудования на Victory Optical, показывая им свою модель по выходным дням. Мы придали своему бруску необходимый обтекаемый вид. Мы добавили точно по инструкции такое количество свинца, которое обеспечило бы дополнительную скорость. Мы устроили небольшие пробные испытания. Во время испытаний передняя ось дала трещину из-за столкновений с финишным барьером. Опытные механики помогли нам найти новаторское решение: мы отпилили кусок дерева от задней части машины и приклеили его спереди, чтобы защитить ось. Под конец мы покрасили дерево под металл, добавили эмблемы, трубчатый каркас и — наш *piece de resistance* [знак отличия] — маленькую пластмассовую фигурку водителя. В результате наш автомобиль выглядел как гоночная машина Формулы-1. Таким образом, с коллективной изобретательностью завода Victory Optical на нашей стороне, мы выиграли одно за другим все "Дерби Пайнвуда", пока я был скаутом — после чего династию продолжили гоночные модели моего младшего брата. Креативность рабочих завода по производству оправ была многомерной: даже в моем детском мире ей нашлось применение.

Представление о том, что на промышленном предприятии есть место только для монотонного физического труда, никогда не соответствовало действительности. Оно никогда не отражало полностью ту экономическую деятельность, что происходила за его стенами. Рабочие всегда использовали свои интеллектуальные и творческие способности. И хотя уже давно во многих отраслях промышленности эти способности подавляются, в наше время на производстве все больше ценятся именно они — например, идеи относительно качества и рационализации, предлагаемые рабочими — а не умение выполнять однообразную ручную работу. Множество профессий приобрело новый креативный компонент.

Творческие люди бывают очень разными. Одни зависят от приливов энергии и интуиции, другие работают методически. Одни предпочитают радикальные большие идеи, другие занимаются мелкими экспериментами и усовершенствованием. Одни переходят с места на место, в то время как другим необходима стабильность больших организаций. Одни наиболее успешно работают в группах, для других важнее всего независимость. Кроме того, многие не занимают крайние позиции, потому их предпочтения в методах работы и образе жизни могут меняться с возрастом.

Общей для всех этих людей является настоятельная потребность в структурах и внешних условиях, которые благоприятствовали бы креативности — давали достойную оценку их деятельности, побуждали к творчеству, имели механизмы для мобилизации ресурсов вокруг идей и были равно восприимчивы к незначительным переменам и новым идеям большого масштаба. Компании и географические пункты, удовлетворяющие этим требованиям, независимо от своего размера, имеют приоритет во всем, что касается обращения с креативными талантами, их привлечения и мотивировки. В таких компаниях и местах инновации обычно текут рекой — обеспечивая в краткосрочном плане конкурентное преимущество, а со временем — более успешное развитие.

Если определенные условия работы поддерживают креативность, другие могут оказывать на нее убийственное воздействие. Адам Смит указал на это еще в 1776 году в "Богатстве народов". В знаменитом описании булавочной фабрики Смит восхваляет разделение труда — концепцию, которая позволила изготавливать булавки более эффективно, разбив процесс производства на восемнадцать операций, причем каждый рабочий или группа рабочих, как правило, выполняли только одну операцию. При этом он также предупреждал, что данная система — серьезное креативное достижение своего рода — имеет и отрицательную сторону:

> Человек, чья жизнь целиком состоит в том, чтобы выполнять несколько нехитрых операций... не имеет шансов привести в действие свои мыслительные таланты или проявить изобретательность... Он естественным образом утрачивает подобные навыки, погружаясь в такой мрак тупости и невежества, какой вообще возможен для человеческого существа. Оцепенение, царящее в его мозгу, не только мешает ему наслаждаться беседой и принимать участие в мало-мальски разумном общении, но и лишает человека способности к какому бы то ни было благородству, великодушию и нежным чувствам[46].

В своей проницательной книге "Социальная жизнь информации" Джон Сили Браун и Пол Дугид дают описание скрытого конфликта, который су-

ществует в организациях между методами производства знаний и креативности и методами перевода этих активов в реальные товары и услуги[47]. Источником креативности служат отдельные индивидуумы, работающие небольшими группами, которые Браун и Дугид называют "сообществами практиков". Подобные сообщества придают особое значение исследованиям и открытиям. Каждое из них вырабатывает свои специфические навыки, традиции, приоритеты и формы творческой интуиции, составляющие секрет их креативности и новаторства. Однако для того, чтобы установить связи между такими сообществами, обеспечить передачу знаний и информации, расширить масштаб деятельности и гарантировать рост, важны процесс и структура. Практика, лишенная рамок определенного процесса, выходит из-под контроля, тогда как процесс без практического содержания притупляет креативность, необходимую для создания чего-то нового; противоречие между этими двумя аспектами неизменно сохраняется. Только те организации, которые лучше других понимают суть проблемы, способны уравновешивать эти противоположные силы так, чтобы креативное развитие приобрело устойчивый характер.

Фундаментальное противоречие между организацией и креативностью, актуальное и в наши дни, находит отражение в диалоге двух крупнейших хроникеров повседневной жизни середины XX века, Уильяма Уайта и Джейн Джейкобс. Классическая работа Уайта "Организационный человек", опубликованная в 1956 году, документирует сдерживающее влияние организации и бюрократии на индивидуальность и креативность[48]. Уайт, журналист из журнала Fortune, дает подробное описание того, как крупные корпорации того времени культивировали тип человека, готового приспосабливаться, чтобы преуспеть в жизни, в ущерб более конфликтному типу. Результатом стало "поколение бюрократов". Несмотря на увеличение финансирования, бюрократизация коснулась даже исследований и разработок: "Всюду деньги, деньги... и ни цента на интеллектуальную деятельность". Организационный человек Уайта работал в среднем 50–60 часов в неделю, больше интересовался работой, чем женой, и в определении собственной идентичности зависел от корпорации. Он предпочитал жить в пригородах стандартной застройки, вроде Парк-Фореста, штат Иллинойс, подробно изученного Уайтом. Новые пригородные сообщества казались тогда более прогрессивными и свободными, чем старые города. Однако, как показывает Уайт, они тоже стали оказывать свое давление, принуждая обитателей к социальной адаптации и конформизму. В Парк-Форест, как и в корпорациях, на которые работали многие из его преуспевающих жителей, человек, не похожий на остальных, сразу подвергался осуждению.

В монументальном труде Джейн Джейкобс "Смерть и жизнь великих американских городов", вышедшем всего пятью годами позже, в 1961 году, превозносятся креативность и неоднородность городских районов вроде ее собственного, Гринвич-Вилидж[49]. Если Уайт делает акцент на конформизме и гомогенности пригородов, Джейкобс рисует кварталы, служащие подлинным источником индивидуального своеобразия, различий и общественного взаимодействия. Главным чудом этих мест она считает кипучую уличную жизнь. Улица, где сходятся вместе самые разные люди, одновременно устанавливает правила поведения и дает толчок креативности. Когда люди живут поблизости в тесных отдельных квартирах, улица предоставляет им возможность более или менее постоянного общения и личных связей, которым придают интенсивность частые и беспорядочные контакты различных людей и идей. Джейкобс в мельчайших подробностях изобразила, как это происходило там, где она жила — в районе улицы Хадсон-стрит, застроенной многоквартирными домами, городскими особняками, барами и магазинами, а также в прославленной таверне "Белая лошадь", где рабочие, писатели, музыканты и интеллектуалы собирались, чтобы расслабиться, поболтать и, при случае, заимствовать новую идею.

Феномен Хадсон-стрит возник благодаря сочетанию физических условий и социальной среды. Она состояла из коротких кварталов, служа причиной бесконечного разнообразия уличной толпы. Здесь жили люди самой разной этнической принадлежности и каких угодно профессий. Широкие тротуары и великое множество типов построек — многоквартирные дома, бары, магазины и даже небольшие фабрики — означали, что улица всегда была полна людьми любого сорта и в любое время. Кроме того, на этой улице стояло много старых, почти не обитаемых домов, идеальных для всевозможных частных и творческих предприятий, от студий художников до контор мелких бизнесменов. Хадсон-стрит привлекала и поощряла известный тип людей — столь важных для Джейкобс "авторитетных фигур" — владельцев магазинов, торговцев и различных популярных деятелей местного масштаба. Все эти люди — прямая противоположность "организационному человеку" — играли решающую роль в мобилизации ресурсов. В сообществе они выполняли функцию катализатора, используя свое социальное положение для объединения людей и обмена идеями. Джейкобс утверждает, что для порождения новых идей, стимуляции всевозможных инноваций и должного применения творческого потенциала креативное сообщество нуждается в индивидуальном многообразии, соответствующих внешних условиях и человеке определенных качеств.

Забавно, но не удивительно, что Джейкобс и Уайт были очень близкими друзьями. В марте 2001 года, когда отмечалась сорокалетняя годовщина выхода ее классической книги, Джейкобс попросили назвать современников, вызывающих у нее наибольшее восхищение. Вот как она ответила: "Холли Уайт, Уильям Х. Уайт... Он много значил для меня, и наши идеи работали на одной волне. Именно через Холли я познакомилась со своим издателем... Я объяснила ему свои условия, а он согласился публиковать ее [книгу "Смерть и жизнь великих американских городов"] и предложил мне контракт"[50].

При ближайшем рассмотрении эту связь легко проследить по их работам. Уайт сетовал на усиление организационного общества и отчуждение, изоляцию и конформизм, его сопровождавшие. Джейкобс показала, что возможна альтернатива — условия, в которых могут процветать индивидуальные особенности, нонконформизм и креативность. Кто в то время мог предвидеть, как в итоге обернется история? Большую часть последних пятидесяти лет ученые — эксперты по вопросам современной жизни — полагали, что победу одержал мир Уайта. Однако сейчас становится ясно, что победить может и вариант Джейн Джейкобс. По всей стране появляются городские сообщества, подобные Хадсон-стрит, но этого мало: многие из принципов, оказавших плодотворное влияние на Хадсон-стрит, проникают в нашу экономику и общество. Работа, личная жизнь, целые отрасли промышленности и географические регионы начинают управляться принципами непрерывного, динамического креативного взаимодействия.

глава 3
Креативная экономика

Современная экономика по существу является креативной экономикой. Я, безусловно, согласен с теми, кто говорит, что развитые страны переходят к типу экономики, основанной на информации и управляемой знаниями. Питер Друкер, очертивший контуры развития "экономики знания", был наиболее влиятельным сторонником этой точки зрения: "Основным экономическим ресурсом — "средствами производства", если воспользоваться термином экономистов — является уже не капитал, не естественные ресурсы... и не "труд". Им стало — и останется — знание", — пишет Друкер со своей обычной склонностью к предсказаниям[1]. Тем не менее, я считаю главной движущей силой креативность, т. е. создание на базе этого знания практических новых форм. В моем представлении "знание" и "информация" — это орудия и рабочий материал креативности. Ее продуктом является "инновация", будь то в форме нового технологического изобретения или новой модели или метода ведения бизнеса.

В прошлом столетии, особенно в его второй половине, на всей территории США наблюдался бурный рост творческой активности. Мы увеличивали размеры инвестиций в исследования и разработки, благодаря чему росло количество изобретений и открытий, а также количество людей, занятых креативным трудом. Ничего радикально нового во всем этом нет; разумеется, люди занимались креативными видами деятельности еще с античных времен, зачастую с впечатляющими результатами. Отличие в том, что в настоящий момент мы переводим эту деятельность с периферии в центр всей экономической инфраструктуры. Научная и художественная практика, к примеру, образовали отдельные индустрии, а в результате их сочетания возникли совершенно новые отрасли. Успехи экономики все больше зависят от совместного развития инноваций в области технологии и креативной по содержанию активности.

Рассмотрим некоторые параметры поразительного роста креативной экономики в США.

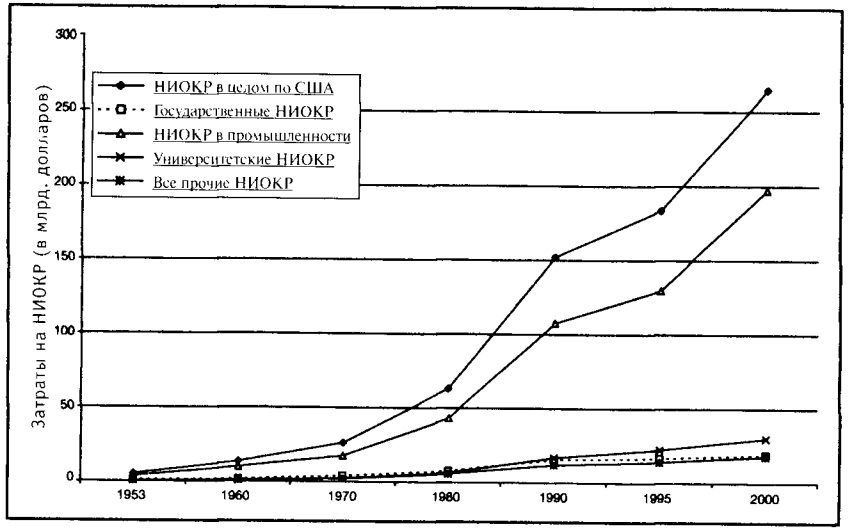


рис. 3.1 / инвестиции в креативность: затраты на НИОКР по организациям, 1953–2000
(Источник: Национальный научный фонд США, отделение исследования научных ресурсов)

- Систематическое инвестирование в креативность в форме затрат на научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу (НИОКР) начиная с 1950-х последовательно увеличивалось. Инвестиции на НИОКР выросли с 5 млрд. долларов до 250 млрд. и выше в 2000 году (рис. 3.1). Даже с учетом инфляции рост НИОКР инвестиций за этот период дает изумительный показатель — более 800%[2].
- Практическая отдача от исследований в течение последнего столетия также стабильно росла, значительно ускорившись после 1950 года. Количество патентов, ежегодно выдаваемых в США, за период с 1900 по 1950 годы почти удвоилось, с 25 000 достигнув 43 000. Затем оно более чем утроилось, составив 150 000 в 1999 году, что равняется приблизительно 250% (рис. 3.2)[3].
- Количество профессионалов, занятых креативной технической работой (инженеры, ученые), также увеличилось существенным образом — с 42 000 в 1900 году, до 625 000 в 1950 году, после чего оно возросло еще в восемь раз и к 1999 году составило 5 миллионов (рис. 3.3). Рост креативной рабочей силы становится еще более очевиден на фоне общей статистики. В 1900 году на каждые 100 000 человек в США приходилось всего 55 ученых и инженеров. Эта цифра увеличилась до 400 к 1950 году и до тысячи с лишним в 1980 году. К 1999 году на 100 000 человек приходилось более 1800 ученых и инженеров[4].

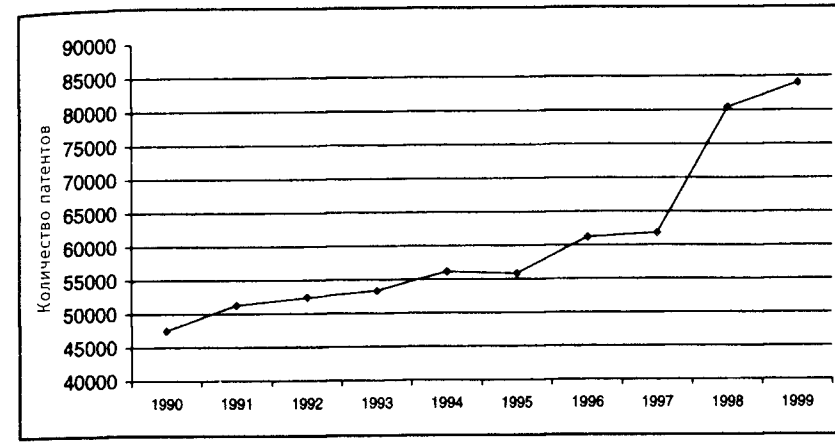


рис. 3.2 / рост креативной производительности: тенденции в выдаче патентов, 1900–1999
(Источник: Офис патентов и торговых марок США)

- Число людей, работающих в области культуры и художественного творчества, также резко увеличилось за последние сто лет, особенно после 1950 года. В 1900 году профессиональных художников, писателей и актеров — так называемой "богемы" — было примерно 200 000 человек, в 1950 году — уже 525 000, а в 1999 году — 2,5 млн., т. е. после 1950 года их рост составил более 375% (рис. 3.3). В 1900 году на каждые 100 000 американцев приходилось 250 представителей богемы, в 1950 году — около 350, в 1980 году — более 500 и в 1999 году — 900[5].

Насколько мне известно, журнал Business Week первым ввел в оборот понятие креативной экономики в августе 2000 года[6]. Затем Джон Хокинс в своей книге с подходящим названием "Креативная экономика" (2001) сделал попытку проследить ее влияние в мировом масштабе[7]. Его данные заслуживают внимания, хотя в понимании самого термина мы с ним несколько расходимся. Если я определяю креативную экономику на основе профессий (рода занятий), Хокинс делит ее на пятнадцать отраслей "креативной индустрии", включающие программирование, исследования и конструкторские разработки, а также индустрии креативного содержания, такие как кино и музыка. Эти индустрии производят интеллектуальную собственность в виде патентов, авторских прав, торговых марок и оригинальных разработок[8]. Приблизительный годовой доход от этих пятнадцати креативных отраслей за 1999 год Хокинс оценивает в 2,24 трлн. долларов (таблица 3.1). Креативная экономика США лидирует в мире с большим отрывом: ее доход в 960 млрд. долларов превышает 40% от общей суммы доходов, причем в мировых затратах на НИОКР доля США также составила бо-

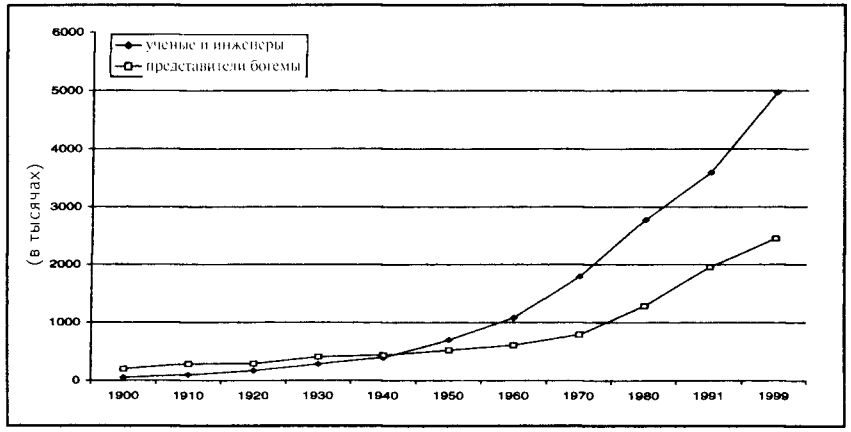


рис. 3.3 / рост креативной рабочей силы, 1900–1999
(Источник: Historical Statistics, 1976; Statistical Abstract за разные годы)

таблица 3.1 / основные индустрии креативной экономики (в соответствии с объемом рынка в млрд. долларов, 1999)

Сектор	*Мировая экономика*	*США*	*Доля США*
НИОКР	$545	$243	44,6%
Издательское дело	506	137	27,1
Программное обеспечение	489	325	66,5
ТВ и радио	195	82	42,1
Дизайн	140	50	35,7
Музыка	70	25	35,7
Кино	57	17	29,8
Игрушки и игры	55	21	38,2
Реклама	45	20	44,4
Архитектура	40	17	42,5
Исполнительские искусства	40	7	17,5
Ремесла	20	2	10,0
Видеоигры	17	5	29,4
Мода	12	5	41,7
Искусство	9	4	44,4
Всего	$2,240	$960	42,8%

(Источник: John Howkins, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. New York: Allen Lane, The Penguin Press, 2001, p. 116)

лее 40%. Именно превосходство США в данных креативных областях — в большей степени, чем рост производительности, связанный с новыми методами и технологиями — стало основной причиной усиления наших позиций в международной экономической конкуренции начиная с 1980-х.

Институты креативной экономики

Креативная экономика США приобрела свои влияние и масштаб, поскольку за ней стоит внушительная инфраструктура. Пол Ромер утверждал, что "самые важные идеи — это мета-идеи", что означает "идеи относительно того, как обеспечить производство и передачу других идей"[9]. Креативную экономику поддерживает целый комплекс новых организаций и форм, созданных исключительно для этой цели. Совместно они образуют то, что я называю "социальная структура креативности", куда входят: 1) новые системы креативности в области технологий и предпринимательства, 2) новые, более эффективные модели производства товаров и предоставления услуг и 3) общие социальные, культурные и географические условия, благоприятные для креативности любого рода.

Новые системы креативности в области технологий и предпринимательства

Я уже упоминал впечатляющий рост инвестиций в НИОКР. Особый эффект он оказал на подъем таких новых отраслей, как программирование и биотехнологии, которые были тесно связаны с субсидированными исследованиями на базе университетов. Кроме того, креативная экономика опирается на развитую систему венчурного капитала, ускоряющую процессы создания новых фирм и разработки различных инноваций. В 1990-е наблюдался значительный рост инвестиций венчурного капитала. За это десятилетие размер реальных инвестиций увеличился более чем в сто раз — с миллиарда долларов в 1990 году приблизительно до 100 млрд. в 2000 году — прежде чем спуститься ниже 40 млрд. в результате падения индекса NASDAQ и спада в высокотехнологической индустрии в 2001 году[10].

Развитие системы венчурного капитала, которому Мартин Кенни и я посвятили свою книгу "Иллюзия прорыва" (1990), происходило как реакция на бюрократические ограничения организационной эпохи. Оно во многом способствовало высвобождению креативных талантов и энергии тех специалистов, кого не устраивали прежние рамки больших фирм или исследовательских лабораторий[11]. Однако венчурный капитал нельзя назвать абсолютно новым изобретением. На самом деле, за его современным вариантом прослеживается длительная история экспериментов с альтернативными ме-

ханизмами поддержки предпринимательских компаний[12]. В послевоенный период, как раз когда Шумпетер и Уайт выступили против консервативности крупных корпораций, лучшие креативные специалисты того времени стали постепенно покидать эти организации ради фирм того типа, что позже получил название высокотехнологичных "стартапов". Образцом можно считать Уильяма Шокли, вместе с коллегами разработавшего транзистор в Bell Laboratories, а затем уехавшего на запад, в Калифорнию, чтобы основать там компанию Shockley Semiconductor. Необходимым компонентом подобных инициатив является венчурное финансирование[13].

Как много лет назад заметил Шумпетер, люди с идеями нуждаются в деньгах, чтобы обратить эти идеи в бизнес. Для Шумпетера предоставление бизнесменам средств и кредитов было существенным элементом капиталистической экономики — "достаточно важным, чтобы служить его *differentia specifica* [отличительная особенность]"[14]. В свое время текстильная промышленность была создана благодаря венчурному капиталу. Торговцы и банкиры обеспечили начальное финансирование таким людям, как Фрэнсис Кэбот Лоуэлл, основатель "Бостонской промышленной компании", который привез в США из Британии механический ткацкий станок[15]. Эндрю Карнеги — по иронии судьбы, сын шотландского ткача, который был вынужден эмигрировать в Америку, когда механические станки вытеснили ручной труд — стал предпринимателем и венчурным капиталистом в одном лице. Работая рассыльным, юный Карнеги завязал знакомства во влиятельных кругах, набрался полезных сведений относительно бизнеса и разбогател на акциях и ценных бумагах. После этого он вложил свое состояние, вместе с деньгами других людей, в строительство самых мощных и производительных сталелитейных заводов в мире. Одним из его современников был Эндрю Меллон, предшественник современных венчурных капиталистов. Меллон, банкир из Питтсбурга, не просто давал деньги взаймы: он пускал капитал в обращение и часто получал за свои инвестиции контрольный пакет акций. В 1888 году, предваряя практику, ставшую позднее нормой в Силиконовой долине, Меллон потребовал, чтобы молодой изобретатель из штата Огайо по имени Чарльз Мартин Холл переехал в Питтсбург, где было проще контролировать и опекать компанию, созданную на базе его разработок. Холл открыл способ выплавки алюминия из руды; компания выросла в концерн Alcoa[16].

К 1930-м — 1940-м эта практика венчурного инвестирования постепенно заглохла и была до некоторой степени забыта — возможно, из-за отсутствия формальных механизмов венчурного финансирования; инвесторы просто вкладывали свои деньги. Однако по мере роста крупных компаний, препятствовавших появлению конкурентов и в сочетании с Великой депрессией создавших неблагоприятный климат для возникновения новых фирм, инвесторы изменили приоритеты в размещении капитала. Теперь они предпочитали надежные акции и ценные бумаги больших компаний, позиции которых казались непоколебимыми: никто не сомневался в том, что "Пенсильванская железнодорожная" и AT&T будут править вечно. Во время депрессии и Второй мировой войны в стране не прекращались дискуссии относительно механизмов поощрения инноваций и предпринимательства, в ходе которых высказывалось немало идей — включая масштабные государственные капиталовложения в исследования и разработки, обширную программу содействия малому бизнесу и государственную поддержку венчурного капитала. Не считая государственных капиталовложений в НИОКР, правительство решило не предпринимать в этом направлении никаких серьезных шагов. Группа богатых банкиров и промышленников из Бостона, разочарованных ситуацией, учредила инвестиционный проект поддержки новых предпринимательских инициатив, связанных с новыми технологиями. Этот проект, основанный в 1946 году как первый в США фонд венчурного капитала, получил название Американский фонд исследований и разработок или ARD. В 1958 году благодаря финансированию от ARD была создана компания Digital Equipment Corp[17].

Венчурный капитал и высокотехнологичные отрасли промышленности развивались в тесной взаимосвязи. В 1957 году в Пало-Альто восемь сотрудников ушли из Shockley Semiconductor, чтобы создать компанию Fairchild Semiconductor. Они обратились со своим бизнес-планом к специалисту по инвестициям из Нью-Йорка, банкиру по имени Артур Рок, который затем привлек для финансирования фирму Fairchild Camera. Впоследствии Fairchild Semiconductor и другая фирма, Texas Instruments, разработали первую интегральную схему — ряды транзисторов и других электронных компонентов, нанесенных на крошечные кусочки многослойного металла, которые мы теперь называем "чипами". Тогда и родилась легенда о "детях Fairchild" (от англ. child — ребенок), компаниях-"спин-офах" Fairchild Semiconductor. Гордон Мур и другие откололись, чтобы организовать Intel. Юджин Клейнер затем покинул Intel и основал Kleiner Perkins — в настоящее время наиболее влиятельный венчурный фонд в Силиконовой долине и один из первых усовершенствованных фондов нового типа[18].

Новый тип венчурных фондов представлял собой ограниченное партнерство. Прежде чем финансировать предпринимателей, венчурная компания должна найти деньги. Фонд ARD получал деньги за счет продажи собственных акций на фондовом рынке. Ограниченное партнерство привлекало огромные суммы венчурного капитала от состоятельных частных лиц и крупных организаций, поскольку сводило обязательства партнеров к инвестициям в фонд. На протяжении 1970-х и 1980-х, благодаря успехам таких фондов, как Kleiner Perkins, Mayfield Fund, Sequoia и Institutional Venture Partners, ограниченное партнерство стало самым предпочтительным средством привлечения венчурного капитала. С помощью нового финансового механизма в США возникла куда более внушительная, чем в других странах мира, формальная система развития и финансирования начинающих ком-

паний. Именно по этой причине многие предприниматели приезжают в США, а американские венчурные фирмы активно участвуют в предпринимательской деятельности за границей[19].

В конце 1980-х я и мой коллега Мартин Кенни в совместном исследовании осветили взаимовыгодный характер отношений между венчурным капиталом и высокотехнологичной промышленностью. Проследив за потоками венчурного капитала и его географией, мы подвергли сомнению традиционное представление о венчурном капитале как о волшебном эликсире, который сам собой вызывает инновации, разделяемое некоторыми специалистами и политиками. Согласно общепринятому тогда мнению, было достаточно просто создать фонды венчурного капитала в таких городах, как Питтсбург, Буффало и Рочестер, чтобы там автоматически начались креативные процессы. Для проверки этой идеи мы сравнили места, располагавшие венчурными фондами, с теми, что привлекали инвестиции венчурного капитала. И вот, пожалуйста — наметилась определенная географическая закономерность. В двух городах, где венчурного капитала было сколько угодно — Нью-Йорке и Чикаго — мало кто использовал венчурное финансирование для новаторских проектов. В основном инвестиции шли компаниям, расположенным в Силиконовой долине или в районе шоссе 128 неподалеку от Бостона[20].

Причина этого заключалась в том, что наличия венчурного капитала как такового еще недостаточно для инноваций. Его потоки направлялись в регионы, где существовали другие элементы развитой "социальной структуры инноваций", как мы с Кенни в то время называли то, что в расширенном варианте теперь я подразумеваю под "социальной структурой креативности". В подобных местах венчурный капитал становился важной составляющей данной структуры. По мере успешного роста компаний их создатели начинали инвестировать деньги в свой регион, куда стягивались также инвесторы из других городов. Мы обнаружили, что в таких местах, как Силиконовая долина, Бостон, Сиэтл и Остин, ведущую роль в системе привлечения и вложения средств играли местные венчурные капиталисты. Они определяли перспективные объекты для капиталовложений, развивали партнерские связи с инвесторами из Нью-Йорка и Чикаго, а затем от имени всех участвующих сторон следили за судьбой инвестиций.

Модель венчурного капитала далека от совершенства. Она работает неравномерно, в зависимости от обстоятельств обеспечивая финансирование разному количеству идей. Стремительный взлет и упадок интернет-сектора в конце 1990-х и в начале нового тысячелетия дают лишь последний пример этого цикла чередующихся бумов и спадов. Часто в инвестициях работает принцип следования наметившейся тенденции, когда венчурные капиталисты стараются не отстать от моды *du jour* [повседневной] подобно инвесторам на фондовой бирже — и подобно им регулярно теряют деньги[21]. Однако этот цикл имеет оздоровительный эффект, помогая избавиться от бесполезных фирм и видов деятельности и высвобождая ресурсы и таланты для очередного раунда инвестиций и роста.

Несмотря на фантастическую идею "чем меньше, тем лучше", которую отстаивают некоторые поборники модели венчурного капитала[22], последняя не нанесла серьезного урона крупным компаниям. Основную массу новых компаний, финансируемых за счет венчурного капитала, ожидает провал. Очень немногие достигают успеха на биржевом рынке уже с первой публичной продажей акций. Остальные в основном скупаются крупными компаниями; малые фирмы по производству программного обеспечения поглощаются большими, а мелкие биотехнологические становятся частью фармацевтических гигантов. Однако это не смущает венчурных капиталистов: поскольку пока продажа приносит существенную прибыль за их инвестиции, это совершенно приемлемая "стратегия отступления". И в более широком смысле это тоже вполне приемлемо, так как позволяет разработать и поместить на рынке креативный продукт, который в противном случае вообще бы не был создан. Сами предприниматели, нередко составив состояние на продаже, могут браться за следующий проект. Венчурный капитал и общая система вокруг него служат мощным катализатором творческого цикла и еще более мощным механизмом выдвижения его продукта на коммерческий рынок.

Новые модели выпуска продукции: креативное предприятие и модульное производство

Другим решающим элементом социальной структуры креативности является развитие новых институтов и систем производства. Креативная трансформация не ограничивается созданием новой продукции, но затрагивает также способы ее изготовления. Крупные японские корпорации, такие как Toyota и Matsushita, сделали первый шаг в этой производственной революции еще после Второй мировой войны, и их основные принципы с тех пор распространились по всему промышленному миру[23]. Результатом стало развитие креативных предприятий, где помимо физического труда рабочих используются также их идеи и творческие таланты.

Японцы восхищались уже существующей "тэйлористской" или "фордистской" системой массового производства, но считали необходимым повысить ее эффективность. Один из способов сделать это заключался в устранении некоторых недостатков сборочного конвейера, к примеру, необходимости в запасах деталей и материалов, сосредоточенных в определенных местах во избежание остановки конвейера. Японцы довели до совершенства технологии "нулевых запасов", при которых каждая деталь подается и каждая операция осуществляется "точно в срок". Они также выработали технологию "тотального качества", сокращая количество бра-

кованных изделий, которые ранее приходилось списывать, перерабатывать или, в худшем случае, поставлять заказчику. Оба этих метода требовали вовлечения интеллектуальных и творческих способностей всех людей, работающих на заводе, в процесс непрерывного усовершенствования. Даже простой заводской рабочий имел право — о ужас! — остановить поточную линию, если он замечал брак.

В 1970-е Таиити Оно, главный создатель прославленной производственной системы компании Toyota, рассказал о том, как один из менеджеров другой фирмы посетил его головное предприятие. Этот человек надеялся узнать секрет успеха компании и, очевидно, предполагал увидеть сказочную страну высоких технологий. Вместо этого пораженный гость "понял, что машины устаревшего образца, от которых он сам уже давно отказался, прекрасно работали на Toyota". Ключ к секрету, объяснил Оно, лежит в том, чтобы создать завод, где "деятельность рабочих не задерживает производство, а согласуется с ним" — а отнюдь не в том, чтобы "спешить приобрести высокоэффективное оборудование самых последних моделей"[24]. Акио Морита, основатель и бывший председатель правления корпорации Sony, сформулировал это так: "Компания далеко не уедет, если голова там работает только у руководства. Каждый служащий обязан внести свой вклад, и для сотрудников низшего звена это означает не только физический труд. Мы требуем от всех наших сотрудников интеллектуального вклада"[25]. Постепенно эта идея начала проникать и в другие корпорации. Давний лозунг IBM — "ДУМАЙ" — обрел новую жизнь и перестал звучать как ироническое клише. Так промышленное предприятие превратилось в креативное предприятие.

Другой значительный успех в производстве был достигнут благодаря развитию системы аутсорсинга (контрактного производства), состоящей в привлечении специализированных субподрядчиков. Многие люди воспринимают аутсорсинг почти как ругательство: крупные компании якобы делают это, чтобы сократить расходы и число штатных сотрудников. Разумеется, часто использование субподрядчиков бывает вызвано именно этими мотивами. Однако нельзя отрицать положительное влияние аутсорсинга на креативность. Во многих отраслях промышленности наличие надежных контрактных производителей помогает новым фирмам вступить в конкуренцию и позволяет всем, кто в ней участвует, сконцентрироваться на креативном компоненте своей деятельности. Как показал Тимоти Стерджен из Центра промышленной производительности при Массачусетском технологическом институте, эта система обладает двумя преимуществами. С одной стороны, она позволяет креативным фирмам не отвлекаться на производство и сосредоточить усилия на разработке новых продуктов или технологий. Так с ее помощью производственная деятельность разбивается на отдельные элементы, повышается специализация и эффективность разделения труда. С другой — она помогает субподрядчикам расширить свои возможности, распределить риск и извлечь выгоду из положительного эффекта масштаба производства[26].

Данную модульную систему производства компании США выработали в ответ на конкурентные преимущества крупных интегрированных японских производителей. Когда в середине 1980-х я брал интервью у основателей компании Fairchild Semiconductor, они сказали, что в начале своей карьеры им приходилось самим делать практически все инструменты и оборудование, необходимые для производства полупроводниковых чипов[27]. В то время без этого нельзя было обойтись, потому что полупроводники оставались совершенно новым видом продукции, для изготовления которого требовались особые производственные технологии. С тех пор чипы стали куда сложнее, а современная линия производства чипов по-прежнему обходится очень дорого — в 2000 году на них ушло не менее 2 млрд. долларов. Если бы собственная линия производства была необходимым условием участия в этом бизнесе, компаний, выпускающих чипы, было бы не больше, чем производителей автомобилей. При существующем положении вещей крупные фирмы, наподобие Intel и Motorola — выпускающие чипы памяти большого объема для персональных компьютеров, — имеют свои линии, однако все чаще передают производство субподрядчикам. Многие мелкие чипы специального назначения, применяемые в сотовых телефонах, бытовых устройствах и других изделиях, создаются полупроводниковыми компаниями, которые сами не занимаются производством, а заключают контракты с фирмами, специализирующимися на изготовлении полупроводников.

Сборка электронной продукции — соединение чипов и остальных частей — почти на 100% осуществляется контрактными производителями. Такие компании, как Solectron и Flextronics, делают практически все электронные устройства, которые мы используем, от ноутбуков и персональных компьютеров до сотовых телефонов и игровых модулей. В различных странах мира предприятия, оснащенные по последнему слову техники, собирают прецизионную электронику для корпорации Solectron, основанной в 1971 в Силиконовой долине. Выгода от этого взаимная: компания, под чьим именем выпускается продукция, может сосредоточиться на разработке изделий, тогда как субподрядчик совершенствует методы производства. Принадлежащий Solectron завод в Гвадалахаре, Мексика, где мне приходилось бывать, отмечен многочисленными наградами за качество, в том числе премией Малколма Болдриджа, которую часто сравнивают с Нобелевской премией в области промышленного производства.

Эта субконтрактная или модульная система не ограничивается высокотехнологичной электроникой. Благодаря ей многие секторы экономики переживают подъем креативности. Прекрасным примером служит индустрия моды. Келвин Кляйн и Томми Хилфигер — дизайнеры; они не занимаются непосредственно производством одежды. В Израиле, на современном швейном предприятии в районе Кармиэль-Мисгав неподалеку от Хайфы,

которое я осматривал в 1999 году, поточные линии выпускали дизайнерское белье практически всех крупнейших марок — от Ralph Lauren и Calvin Klein до Banana Republic, The Gap и множества других. Или возьмите издательское дело, где старое изречение "свобода печати принадлежит владельцу печатного станка" буквально не соответствует действительности. Мало кто из издателей книг, журналов или газет (кроме ежедневных) имеет собственную типографию. Многие просто пользуются услугами полиграфических предприятий.

Хотя в автомобильной промышленности не применяется классическая субконтрактная практика *per se*, в производстве автомобилей международная сеть поставщиков выполняет функции субподрядчиков. На автомобильных заводах нового поколения, которые я посетил вместе со Стердженом из Массачусетского технологического института в 1990-х, мы видели рабочих, собирающих машины из готовых "модулей", изготовленных поставщиками[28]. На некоторых заводах сборкой машин занимаются представители предприятия-поставщика; на таких конвейерах редко (если вообще) работают сотрудники компании, название которой носит машина. Например, две компании, Johnson Controls и Lear Corporation, производят бóльшую часть сидений — или готовых внутренних блоков — для автомобилестроителей многих стран мира. Немецкая корпорация Bosch и японская Denso выпускают значительную массу передовой электроники. Чарльз Файн, содиректор Международной программы по автомобилестроению Массачусетского технологического института, рискнул предположить, что эта система привела в автомобильной промышленности к "передаче власти" от традиционных компаний-сборщиков (под чьими названиями выпускались машины) к новому типу субподрядчиков и международных поставщиков. Согласно Файну, в области высокотехнологичной электроники сходную роль выполняет корпорация Intel: большинство компьютеров имеют логотип Intel Inside и процессоры этой фирмы, которая обладает огромным влиянием, хотя сама и не занимается производством компьютеров[29].

Разумеется, дизайнеры одежды, издатели и производители электроники должны платить субподрядчикам и тратить деньги на маркетинг и дистрибуцию. Однако и эти услуги часто осуществляются на контрактной основе. Крайним проявлением этого феномена стали "виртуальные компании", которые передают субподрядчикам практически все функции — производство, хранение и реализацию, рекламу, бухгалтерские услуги, — сохраняя при этом небольшой штат администраторов, специалистов по маркетингу и разработчиков. Фирма удерживает за собой только те функции, которые связаны с производством интеллектуальной собственности, творческими разработками или самой торговой маркой. Даже в менее экстремальных случаях контрактная система помогает устранить барьеры на пути начинающих фирм, которым теперь не обязательно воссоздавать целиком традиционный вариант компании, со всеми его подразделениями.

Последним элементом общественной структуры креативности, которым часто пренебрегают, являются поддерживающие социальные условия, открытые любым креативным формам — художественным и культурным, равно как техническим и экономическим. Данные условия обеспечивают благоприятную экосистему или среду, в которой многообразные формы креативности пускают корни и расцветают. Поддержка различных феноменов и тенденций из области культуры и образа жизни — например, современной музыки или оживленной художественной среды — помогает привлекать и стимулировать креативных специалистов по бизнесу и технологиям. Так происходит процесс "перекрестного опыления" между этими формами, равно как и внутри них, что демонстрирует история развития отраслей индустрии креативного содержания, от издательского дела и музыки до видеоигр и кино. Социальная и культурная среда также работает как механизм привлечения всевозможных новых групп и способствует быстрому распространению знаний и идей. Перечисленные факторы совместно образуют социальную структуру креативности, о чем я еще буду рассказывать более подробно.

Элементы, на которых я уже остановился — увеличение затрат на исследования, высокотехнологичные новые фирмы ("стартапы") и формальная система венчурного капитала, системы креативного предприятия и контрактного производства, а также современная креативная общественная среда, — развивались параллельно и теперь начинают взаимодействовать. Мы вступаем в эпоху всепроникающей креативности, которая наполняет собой каждый сектор экономики и общества, что значит гораздо больше, чем просто "припадки" инновационной активности в высокотехнологичной индустрии. Мы действительно находимся в центре креативных преобразований, связанных с рождением креативной экономики.

Креативность как экономическая сила на протяжении истории

Однако о том, насколько глубоко корни этих процессов уходят в историю, я пока не упоминал. Задолго до XX века креативность уже выступала в качестве экономической силы. Более того, если креативность лежит в основе *всех* достижений в области экономики, как утверждают Пол Ромер и Джоэл Мокир, тогда, на мой взгляд, экономическую историю можно рассматривать как непрерывный ряд новых, все более успешных приемов использования креативности. Это утверждение может показаться радикальным. Я рассуждаю так: хотя творческий импульс имеет универсальную природу, очевидно, что время от времени в обществе должны возникать системы или

основные методы организации и осуществления разных видов деятельности, свидетельствующие о прогрессе в использовании творческих способностей человека — в привлечении новых идей, их практическом применении и получении результатов. Эти системы постепенно приживаются, сохраняются и, в конечном итоге, начинают преобладать.

Экстраполируя то, что мне известно о современной истории экономики, на отдаленное прошлое, я делаю вывод, что основные новые системы применения креативности, как правило, развиваются на базе уже существующих. Новые системы не обязательно замещают или побеждают прежние, однако они непременно расширяют и меняют правила игры. Они имеют тенденцию появляться, когда старый порядок приближается к определенным пределам, причем с их возникновением всегда связаны периоды интенсивного роста, сопровождаемого нестабильностью. Давно доказано, что значительные новые экономические системы ведут к кардинальным переменам в труде, организации общества и географии.

Оглядываясь назад на историю человечества, мы можем определить несколько переломных моментов такого рода. Используя значительный исторический материал, представленный в исследованиях таких авторов, как Джоэл Мокир, Натан Розенберг, Дэвид Лэндис, Джаред Даймонд и др.[30], я сделаю попытку продемонстрировать, что с новыми успехами в использовании креативности были тесно связаны четыре решающих переходных периода, а именно: зарождение организованного земледелия, появление современной системы торговли и профессиональной специализации, развитие промышленного капитализма и организационная эпоха. Ниже я в общих чертах обрисую каждый из них, опираясь на соответствующие работы. Эти краткие наброски ни в коем случае не отражают в полной мере весь спектр экономических, общественных и культурных факторов, присущих данным эпохам. Я не ставлю перед собой задачу переписать историю экономики. Мне просто хотелось бы подчеркнуть роль креативных способностей человека в экономической жизни — и показать, как предшествовавшие процессы вызвали и обусловили современный, пятый переходный этап — начало креативной эпохи.

Итак, давайте отвлечемся от мира венчурных компаний и социальной структуры креативности и вернемся на десять с лишним тысяч лет назад, к смутным ранним дням человеческой истории.

Зарождение земледелия

Подъем организованного земледелия стал первым революционным шагом в развитии общества. Из всех видов деятельности обеспечение себя и других продуктами питания является, пожалуй, самым базовым, а земледелие предоставило совершенно новый способ организации и осуществления этой задачи. Вместо того, чтобы собирать дикорастущие злаки и плоды, мы принялись их выращивать; вместо того, чтобы охотиться на диких животных, мы начали их приручать, разводить и по желанию доить и закалывать. Эти нововведения позволили людям иметь постоянный доступ к шерсти, льну и другому сырью, равно как и к всевозможным видам пищевых продуктов, и хотя сельское хозяйство никогда полностью не вытеснило охоту и собирательство, понемногу оно надежно утвердилось и одержало победу.

Почему наши предки перешли к земледельческому образу жизни? Можно проследить некоторые естественные экономические мотивы. Например, Джаред Даймонд в книге "Пушки, микробы и сталь", получившей многочисленные премии, указывает на то, что в сельском хозяйстве просто-напросто гораздо выше отдача с единицы земли. Один акр обработанной пахотной земли может дать куда больше пищи, чем акр необработанной, где растения по большей части несъедобны. Кроме того, домашние животные годятся не только для еды; некоторых из них можно использовать также как эффективную тягловую силу или транспортное средство — как проницательно утверждает Даймонд, передовые в техническом отношении цивилизации, как правило, быстрее всего развивались в тех уголках мира, где обитали крупные животные, поддающиеся приручению и разведению в неволе для различных целей. При этом земледелие зарекомендовало себя как более надежный порядок. Возьмем историю Иакова и Исава из Книги Бытия: Исав, могучий охотник, голодным возвращается домой с неудачной охоты и продает свое право первородства за хороший земледельческий ужин из "хлеба и чечевичной похлебки" — замечательная метафора превосходства новой системы!

Мне хотелось бы предложить еще одну фундаментальную причину преобладания сельского хозяйства. Благодаря ему задействовались и вознаграждались творческие способности наших предков, поскольку земледелие как система всегда оставляло место для развития и усовершенствования. Смысл охоты и собирательства состоит в том, чтобы брать предлагаемое природой. Хотя охотнику не обойтись без опыта и умения, количество необходимых ему навыков не так уж велико, и все они по большей части были установлены и освоены на раннем этапе истории. Если улучшенные методы применяются в охоте, результатом часто бывает истребление дичи — что и произошло когда-то в Америке с мамонтами и гигантскими наземными ленивцами при столкновении с представителями так называемой культуры Кловис, использовавшими копье как технологическое новшество; то же самое случилось с рыбой во многих промысловых районах, когда рыболовные флотилии начали применять локаторы и дрифтерные сети. Вот почему, выходя за определенные пределы, охота ведет к снижению результатов и становится препятствием для креативности.

Сельское хозяйство устранило пределы, которыми прежняя система сдерживала креативность. На протяжении столетий оно вознаграждало тех,

кто умел творчески подойти к делу, повышением урожаев и ростом поголовья скота. Так прогресс в методах селекции привел постепенно от самых примитивных форм к современной генетике. Последовательные открытия в области механики дали нам массу изобретений — от железного плуга и хомута до мощного хлебоуборочного комбайна. Появилось множество новых идей обработки почвы — от искусственного орошения с его сложной системой каналов и плотин, которое дает нам один из первых примеров масштабного гражданского строительства в древности, и до разнообразных методов севооборота, использования высоких грядок и удобрения. Помимо этого, сельское хозяйство всегда было открыто творческому взаимодействию с другими областями человеческой деятельности. Тягловый скот приводил в движение механизмы на мельницах и фабриках. Эдвард Дженнер изобрел вакцину от оспы, когда заметил, что доярки были меньше других подвержены этой болезни — прививкой им служили контакты с животными, зараженными коровьей оспой, — и по сей день научное взаимодействие между сельским хозяйством и медициной приносит богатые плоды. Единственный экономический элемент прежней системы охоты и собирательства, доживший до наших дней — это рыбный промысел. Несмотря на то, что он продолжает оставаться серьезной отраслью, последним крупным достижением рыбной промышленности стало искусственное разведение рыбы — как же иначе? Сомов и форелей, которых мы покупаем в супермаркете, не ловят в реке, а специально выращивают на продажу; тилапию вывели в результате генетической модификации — и, несомненно, много других примеров ждет нас еще впереди.

Сельскохозяйственная революция, произошедшая много тысяч лет назад, привела к радикальным изменениям в повседневной жизни, равно как и в обществе. Жизнь, протекающая в ежедневных заботах об урожае и скоте, соответствующая сезонным ритмам посевной, сбора урожая и животноводческого цикла, ничуть не похожа на ту жизнь, которая зависит от переменной доступности дичи или плодов. Археологические находки показывают, что по мере распространения земледелия люди начинали селиться более плотно, появились деревни, а затем и первые города-государства в виде городских административных центров, окруженных полями и пастбищами. Возникли новые классовые структуры и иерархии, а также множество новых профессий и видов занятости, которые обусловили начало следующего переходного периода[31].

Торговля и профессиональная специализация

Система земледелия ограничивала креативность, поскольку в его сферу входило только производство продуктов питания и некоторых видов сырья. Тем не менее, похоже, что вызванные им перемены ускорили развитие специализации в других областях производства — изготовлении орудий и инструментов, тканей, одежды и предметов домашнего обихода; строительства общественных сооружений; горного дела и металлообработки[32].

Одновременно с распространением сельского хозяйства можно проследить развитие торговли, сама идея которой кажется нам сегодня такой простой и естественной: существуют производители, изготавливающие те или иные товары, потребители, использующие их, а между ними — продавцы или посредники. Система профессиональной специализации и торговли имела очевидные преимущества в смысле стимулов для креативности. Упор на одном виде деятельности (или, как мы теперь говорим, на одной "профессии") позволяет людям находить новые, более эффективные способы практиковать эту деятельность. Они могут экспериментировать с различными материалами и процессами, изобретать новые виды продукции, а в случае успеха — рассчитывать на растущий рынок для своих изделий. Безусловно, так и происходило в развивающихся обществах. Долгое время основная масса населения была занята в сельском хозяйстве. Однако со временем мастера и торговцы начали задавать обществу новый курс и форму — отчасти, как отмечают некоторые источники, благодаря своей близости к власти. Квалифицированные ремесленники и купцы сосредотачивались в городах, где их услугами пользовалась богатая верхушка, у которой были на это деньги. Попутно они вели оживленную торговлю между собой. Семьи земледельцев могли сами выращивать для себя еду, изготавливать одежду и т. д., но ремесленники и торговцы, жившие в городах, были вынуждены покупать все, что они сами не производили. Города превратились в центры специализации и активного взаимодействия — проводники креативности.

Вокруг ремесел и торговли развивались также особые классовые и общественные структуры. Многие города Средневековья, например, Лондон, Париж и Брюссель, были разделены на улицы и кварталы, заселенные исключительно ювелирами, портными, мебельщиками и другими мастерами[33]. Представители различных ремесел объединялись в гильдии и цехи — группы, которые контролировали и упорядочивали (или пытались контролировать и упорядочивать) различные аспекты их профессии, такие как получение статуса мастера через набор и обучение подмастерьев, условия найма, оплата труда, цены на продукцию, улаживание конфликтов и лоббирование аристократии. Гильдии также служили общественными организациями: ее член мог устроить свадьбу в помещении для собраний, поддерживать дружеские отношения с собратьями по гильдии и со временем быть ими же похороненным — завещая коллегам заботу о вдове и детях. Наравне с ремесленными гильдиями и цехами существовали также и торговые, причем и те, и другие обладали политической властью. В XIV веке один выдающийся мэр Лондона был членом гильдии рыботорговцев, которая контролировала дистрибуцию и продажу рыбы в городе. Всевозможные распри как между цехами, так и внутри них были обычным явлением. С течением вре-

мени отдельные члены этих объединений становились весьма богатыми и влиятельными, тем самым помогая создавать условия для упадка роли гильдий и возникновения новой системы.

В конечном итоге система гильдий и цехов с присущими ей внутренними ограничениями вошла в противоречие с креативной свободой. Ремесленники продолжали изобретать и изготавливать улучшенные версии своих товаров, применяя новые способы производства, но их успехи не приводили к качественным изменениям. Пока большинство работало в мелких мастерских, зачастую в тесных рамках строгих правил, предписанных гильдией, отсутствовал эффективный механизм, позволивший бы сделать скачок в производительности и инновационных методах. К началу XVIII века пришло время для появления нового общественного устройства.

Промышленный капитализм

Начало промышленной революции, зародившейся в Англии, принято возводить к концу XVIII века[34]. Термин "промышленный" вызывает в воображении образы машин и клубы дыма — в них, разумеется, недостатка не было, — однако центральное место здесь принадлежит формированию новой системы, благодаря которой мощное машинное оборудование и дымящие печи обрели практический смысл. Ею стала система мануфактурного производства. Центральная идея мануфактуры состоит в том, чтобы собрать значительное количество рабочих вместе с их инструментами и материалами в одном здании и наладить эффективное производство продукции на основе разделения труда. На самом деле, эта идея была известна еще в древности — без массовых работ со всеми их отличительными признаками нельзя было бы осуществить крупные проекты, наподобие строительства пирамид или больших ирригационных сооружений, заниматься добычей полезных ископаемых и кораблестроением — и понемногу ее стали также применять в отдельных случаях для других форм производства. Джоэл Мокир отмечает, что к XVII веку "в таких районах Италии, как Пьемонт и Тоскана, уже работали большие предприятия по производству шелковых тканей, которые можно назвать мануфактурами в полном смысле слова"[35]. Однако на создание подобного предприятия требовалось много денег, и некоторое время эта идея не находила широкого применения. Многие из первых настоящих капиталистов, скопивших достаточно средств и ресурсов, чтобы получать от них доход, были не предпринимателями, а купцами, которые занимали деньги или входили в долю с другими людьми для финансирования торговых флотилий и приобретения товаров для перепродажи (достаточно вспомнить Марко Поло и его предшественников). Для коммерсантов интерес заключался не столько в производстве товаров, сколько в прибыли, которую можно было извлечь из их продажи. Однако к XVIII веку в Англии коммерсанты с капиталом начали интересоваться также средствами производства, возможно из-за того, что многие сами в прошлом занимались кустарным производством; среди них были разбогатевшие мастера-ремесленники, которым больше нравилось покупать и продавать, чем трудиться в кузнице или за плотничьим верстаком.

Ранним нововведением стала "система факторинга" — своего рода метод объединения всех факторов производства. Коммерсант мог организовать закупку сырья, распределить его между многочисленными частными мастерскими и отдельными ремесленниками — а затем собрать готовые изделия, предназначенные либо для продажи, либо для дальнейшей обработки. "Система факторинга, — пишет историк Марк Димарест, — помогала ремесленнику избежать самого вредоносного в культурном и эмоциональном смысле феномена XIX века: необходимости уходить из дома на работу"[36].

Однако распределение работы по разным местам порой поглощало слишком много времени и средств. Почему бы не поместить всех рабочих под одной крышей, на фабрике? Это имело дополнительные плюсы, поскольку способствовало постепенному, поэтапному разделению труда. Целесообразность данной меры в наши дни кажется очевидной каждому, кто когда-либо пытался организовать вечеринку с благотворительным аукционом. Но в приложении к производству изделий в XVIII веке она была настолько оригинальной, что Адаму Смиту в "Богатстве народов" казалось необходимым объяснить ее читателям в мельчайших подробностях. Система мануфактурного производства не требовала механического оборудования. На фабрике Джосайи Веджвуда тонкий фарфор делали вручную, в ходе процесса, основанного на разделении труда, в котором участвовало более ста человек. Одни рабочие замешивали глину, другие формовали тарелки и глубокую посуду всех сортов или обжигали их в печах, покрывали рисунком и т. д. Однако мануфактурная система была идеальным и, в сущности, обязательным условием эффективного использования машин.

С возрастанием уровня научных и технических знаний изобретатели создавали все новые приспособления — такие как механический ткацкий станок, жаккардовый ткацкий станок, новые виды печей и оборудования для производства чугуна, и, наконец, паровой двигатель — поистине универсальный источник энергии. Оценить реальную пользу этих машин и вернуть затраты на их изготовление можно было лишь благодаря использованию их в массовом производстве. Первые промышленные паровые двигатели, созданные Томасом Ньюкоменом в начале XVIII века, применялись в горном деле — одной из немногих отраслей промышленности, где издавна большие объемы добычи обеспечивались масштабной организацией. Позже, в конце столетия, Джеймс Уатт сконструировал свой паровой двигатель, значительно усовершенствовав работу Ньюкомена, и область применения двигателя быстро расширилась. Сочетание механизированного оборудования и системы его рационального использования спровоцировало

настоящий взрыв креативности, открыв устойчивую тенденцию роста открытий и изобретений в механике[37].

"Фабрика — это инструмент сокращения стоимости производственного процесса", — пишет Димарест[38]. В условиях конкуренции владельцы фабрик и финансирующие их дельцы были вынуждены участвовать в непрерывной гонке за техническими новинками, которые помогли бы им снизить издержки. Конвертер Бессемера, затем мартеновская печь и множество других устройств превращали железо из ценного сырья в полезный продукт. Капиталисты также старались не пропустить изобретения, которые обеспечили бы возможность создания новых видов продукции и услуг: соединение усовершенствованного парового двигателя — турбины — с так называемой динамо-машиной (или генератором) способствовало началу эпохи электричества. Производство одежды, инструментов, оружия и многих других изделий приобретало все более массовый характер[39]. Следствием массового производства стали массовый сбыт и массовая дистрибуция[40].

Новая система фундаментальным образом изменила общественные структуры, а также ритмы и принципы повседневной жизни. Впервые в истории значительные массы рабочих жили в одном месте, а трудились в другом. Хотя вряд ли старые порядки исчезли молниеносно, постепенно все меньше людей оставалось на семейных фермах или в мастерских, и все больше работало отдельно, на фабриках. Тогда как в предшествовавшие эпохи люди жили в более или менее естественном ритме, рабочий день на фабрике был организован в виде отдельных периодов или "рабочих часов"[41]. Рост городов сопровождался их разделением на новые территории: заводской район, торговые кварталы, рабочие районы и секторы, где жили капиталисты и управляющие[42]. Организация общественной жизни происходила в соответствии с развитием новых экономических классов и противоречиями, которые возникали между ними. Мир начал меняться быстро и основательно — по крайней мере, для населения развитых промышленных стран.

Организационная эпоха

Следующий этап, начавшийся в конце XIX — начале XX веков, ознаменовал усиление роли больших организаций. Его определяющей чертой является переход к организованной экономике и обществу современного типа, отличительными признаками которых стали крупные институты, функциональная специализация и бюрократия. Основой перехода послужили два главных принципа: разделение практического задания на его элементарные составляющие и преобразование производственной деятельности человека в неизменные и предсказуемые операции[43].

В то время как преимущества промышленного производства организационной эпохи освещаются достаточно широко, ее креативные аспекты часто остаются без внимания. Необходимо отметить два наиболее важных. Огромным шагом вперед в области креативности была фундаментальная идея о том, что исследованиям и разработкам можно придать определенную организацию и систематичность. В своих попытках систематизировать все и вся, крупные корпорации обнаружили положительный эффект внедрения системы в инновационный процесс. Лаборатории-новаторы, подобные "фабрике" Эдисона или институту Меллона, нашли массу подражателей в самых разных отраслях промышленности — от Bell Laboratories и RCA до Eastman Kodak и Dupont[44]. Университеты также превратились в центры научных и технических исследований; были созданы (или расширены) новые технические вузы, такие как Массачусетский технологический, Технологический институт Карнеги и Калифорнийский технологический институт. Особенно стремительно эта система начала развиваться после Второй мировой войны благодаря выделению значительных федеральных средств на НИОКР[45].

Второй аспект заключался в повышении эффективности промышленного производства и сокращении затрат, что способствовало распространению всевозможных технических новинок среди широких слоев населения. Они не ограничивались новыми товарами, такими как автомобили или бытовая техника, но включали также быстро растущие новые отрасли креативного содержания — киноиндустрию, радио и телевидение — которые помогли сделать США мировым центром креативности.

Высокая производительность новой эпохи была обусловлена некоторыми базовыми нововведениями в области организации труда. Научный менеджмент или тэйлоризм — названный так в честь его создателя, Фредерика Тэйлора — предполагал разделение любого, даже простейшего задания на еще более простые элементы, причем каждый этап был точно рассчитан по времени и оптимизирован. В рамках системы тэйлоризма вышестоящий мог не только велеть рабочему загрузить топку или закрепить болт, или написать деловое письмо, но и внести порядок в выполнение задания и объяснить, *как* именно следует его сделать, чтобы достичь максимального эффекта[46].

Другим ключевым изобретением стал сборочный конвейер Генри Форда. Автомобиль был, несомненно, самым сложным в техническом отношении потребительским товаром того времени, и первые машины не годились для массового производства. Опираясь на ранние образцы, заимствованные из пищевой промышленности (например, модель чикагской бойни, где туши двигались на крючках через разные этапы обработки и разделки), Форд и его коллеги полностью изменили принципы сборки автомобиля. Рабочим больше не приходилось подносить детали к машине, потому что теперь рама двигалась через сборочный цех на конвейере, и в определенных местах к ней добавлялись отдельные части и производились те или иные операции. Это радикально ускорило процесс производства технически сложной про-

дукции любых видов и сократило ее стоимость: цена на модель T снизилась с 950 долларов в 1909 году до 360 в 1916 году. Движущийся конвейер также давал возможность (по сути, требовал) беспрецедентного контроля за работой промышленного предприятия. Немецкие производители придумали для данной системы всесторонней организации термин "Fordismus" или фордизм. Это была система полного контроля, поскольку для обеспечения непрерывной работы конвейера каждая операция должна быть точно рассчитана по времени и приведена в соответствие с другими. Конвейер отныне диктовал темп и содержание работы. Чтобы процесс не прерывался, требовалось огромное количество новых контролеров, специалистов по вопросам эффективности и других людей вспомогательных профессий, а сам труд стал более регламентированным и специализированным, чем когда-либо. Именно присущий системе Форда контроль, чрезвычайно жесткий и тотальный, стал для Чарли Чаплина предметом сатиры в фильме "Новые времена" и привел к появлению образа обожествленного промышленника, "Господа Форда", в романе Олдоса Хаксли "О дивный новый мир".

Таким образом, организационную эпоху отличало возникновение гигантских "фордистских" организаций — больших командно-бюрократических систем с вертикальной интеграцией. Автомобилестроительные компании США сами производили основную часть деталей и запчастей, получали остальные от "подконтрольных поставщиков" и продавали свои машины через подконтрольных дилеров. Доступ в ряды подобных фирм был открыт далеко не для всех. Строительство фабрики стоило всегда очень дорого. Куда больший капитал требовался, чтобы построить промышленное предприятие по образцу завода Форда с сопровождающей его сетью поставщиков. Так большие компании становились еще больше, а мелкие выбывали из игры.

Еще более важным является тот факт, что организационная модель не ограничилась заводами и стала преобладать в других областях, причем ее распространение оказало значительное влияние на общество. Идеи разделения рабочего задания на простейшие операции, бюрократического контроля и иерархии нашли применение практически повсюду. Чем бы люди ни занимались — трудились на производстве или выполняли бумажную работу, — они держались строго предписанных рамок: "Не думай, а работай". Даже если кому-то по долгу службы приходилось использовать свои мыслительные способности, свои деньги он получал за то, чтобы думать лишь об определенных вещах и определенным образом. Огромные офисные здания с их непомерным административным, управленческим и канцелярским штатом служили вертикальным эквивалентом заводов. Как мы уже видели, сущность воздействия этих перемен на повседневную жизнь достаточно отражает книга Уильяма Х. Уайта "Организационный человек".

Не только Уайт испытывал интерес к этой теме. В книгах наподобие "Нового индустриального государства" Джона Кеннета Гэлбрайта представлена картина развития и господства в обществе крупных корпоративных организаций. Социолог-радикал Ч. Райт Миллс оплакивал эти тенденции, утверждая, что в офисе человек деградирует еще быстрее, чем на заводе. Выходя за заводские ворота, рабочий мог оставить свою работу позади; конторский служащий брал работу на дом и продавал душу мега-корпорациям. Книга Дэвида Рисмана "Одиночество в толпе" (1961) описывает рост новой, более мобильной рабочей силы, с ее прогрессирующей одержимостью деньгами. Рисман делит людей на два типа: "ориентированных на себя", чьи устойчивые ценности и конкретные цели помогают им преуспевать, и "ориентированных на других" — людей, склонных подчиняться организационным правилам и нормам из-за глубокой потребности в одобрении со стороны окружающих. Внимание к этим общественным сдвигам выходило за пределы социологии или социальной критики и нашло отражение в литературе данного периода. В романе "Человек в сером фланелевом костюме" Слоун Уилсон изображает попытку отдельного человека сохранить свою честь при столкновении с организацией. Вилли Ломан, главный герой пьесы Артура Миллера "Смерть коммивояжера", так полно олицетворяет собой дух времени, что Миллс выделяет Ломана в качестве архетипа "маленького человека" — "человека, чьи скромные успехи в бизнесе делают его законченным неудачником в жизни". "Революционный путь" Ричарда Йейтса рисует отчуждение и отчаяние, характерные для мира организаций[47].

Несмотря на первоначальный креативный потенциал новой системы, каждому, кто был свидетелем ее подъема, очевидно, что со временем она стала преградой для креативности. Крупные организации не могли избежать конфликта между креативностью и контролем. Бюрократические ценности этого периода часто использовались, чтобы подавить любые творческие импульсы в заводском цеху, сдерживать или игнорировать их в исследовательской лаборатории и конструкторском бюро, а также ограничить предпринимательскую активность путем устранения малых фирм-конкурентов и создания крайне жестких условий для начинающих компаний. Когда многочисленные виды деятельности перестали нуждаться в подготовленных кадрах, для поддержания порядка на предприятии и обеспечения производительности труда была введена многоуровневая система управления. Как в офисах, так и на заводах любая работа осуществлялась в четко заданных границах, под строгим наблюдением обширного штата всевозможных управленцев. Корпоративное руководство могло с пренебрежением относиться к новаторским идеям ученых и инженеров из исследовательских и проектных отделов. Даже корпорации, финансировавшие работу успешных исследовательских и конструкторских центров, наподобие прославленного Исследовательского центра Пало-Альто (PARC) компании Xerox, часто пренебрегали их открытиями[48]. Другие продавали по дешевке знаменитые корпоративные лаборатории, как компания RCA поступила с Sarnoff Labs[49]. В качестве средства применения креативности организацион-

ная система неизбежно наталкивалась на свои собственные лимиты. Доминирующей формой организации была теперь громоздкая интегрированная система управления с жесткой иерархией — отнюдь не лучший механизм стимуляции творческих способностей многочисленных рабочих и служащих, загнанных в узкие рамки функций.

Об этом пагубном для инноваций эффекте я также узнал непосредственно на примере предприятия, где служил мой отец. Долгие годы завод Victory Optical был исключением из правил организационной эпохи: он работал целиком под наблюдением мастеров и технологов вроде моего отца, выбившихся в начальники из рабочих. Подобные руководители относились к идеям заводских рабочих с огромным уважением. Я даже помню, как при виде новейших моделей европейских дизайнерских оправ рабочие высказывали собственные варианты усовершенствования дорогостоящих импортных изделий. Позже, в 1960-х и 1970-х, для контроля за деятельностью предприятия его владельцы начали нанимать дипломированных инженеров и специалистов по управлению. Новые сотрудники, вооруженные книжными знаниями, но лишенные реального опыта работы на промышленном предприятии — того понимания машин, которое присуще рабочим, — пытались применять замысловатые идеи и системы, которые неизбежно терпели провал, а в самом худшем случае останавливали производство. Мало того, что их идеи оказались непродуктивными; они вызывали растущее недовольство среди рабочих и служащих завода. В конечном итоге резкое противостояние между рабочими и руководством стало невыносимым. Однажды, в конце 1970-х, когда я еще учился в колледже, отец позвонил мне и сказал: "Сегодня я увольняюсь".

Я не вполне понимал тогда позицию своего отца: разве могут специалисты с университетским образованием разрушить завод? Как-никак, я поступил в колледж с твердым намерением использовать образование как средство продвижения вверх по социально-экономической лестнице. Однако уже через пару лет я осознал, насколько он был прав. По мере ухудшения настроений возникали все новые проблемы. Квалифицированные мастера покидали завод. Механики уходили десятками. Технологи-самоучки и начальники цехов, начинавшие когда-то как простые рабочие, не замедлили последовать их примеру. Завод не мог продолжать функционировать без тех знаний, которые были накоплены ими за многие годы, равно как без их коллективной памяти. Не прошло и трех лет после увольнения моего отца, как компания Victory Optical объявила о банкротстве. Громадное, кипящее энергией предприятие, которое так поразило в свое время мое детское воображение, было теперь безжизненным, пустым и заброшенным. Несомненно, в этом была своя горькая ирония: именно в тот момент, когда на переднем крае корпоративного мира обозначилось движение к принципу креативного предприятия — тому принципу, которым всегда руководствовались на Victory Optical, — сам завод выбрал противоположное направление: назад в прошлое, к косной модели организационной эпохи, которая превратила креативность в привилегию начальства и отказывала в праве на нее рядовым сотрудникам.

Сегодня мы наблюдаем новую крупномасштабную трансформацию — переход к креативной экономике, основные характеристики которого я уже обрисовал. Как мы видели, его корни уходят в 1940-е и 1950-е — многие определяющие компоненты этого процесса возникли в ответ на творческие лимиты организационной эпохи — а окончательно оформился он в 1980-е и 1990-е, когда возникли новые экономические системы, специально предназначенные для поощрения и активизации творческих способностей человека, а также благоприятствующая им новая социальная среда. Результатом стало усиление позиций нового класса, что и станет предметом моего дальнейшего рассмотрения.

Глава 4
Креативный класс

Подъем креативной экономики серьезно повлиял на распределение членов общества по группам и классам. Различные авторы в течение многих лет обсуждали появление новых классов в развитых промышленных странах. Работы Питера Друкера и Фрица Махлупа периода 1960-х посвящены описанию растущей роли и власти представителей новой профессиональной группы, которых они назвали "работниками интеллектуального труда"[1]. В 1970-х Даниел Белл обратил внимание на новую, более меритократическую классовую структуру, охватывающую ученых, инженеров, менеджеров и администраторов, возникшую в результате перехода от промышленной экономики к "постиндустриальной". Социолог Эрик Олин Райт на протяжении нескольких десятилетий писал о развитии "профессионально-административного класса"[2]. Уже в наши дни Роберт Рейх предложил термин "символические аналитики" для описания специалистов, оперирующих идеями и символами[3]. Все эти эксперты занимались экономическими аспектами новой классовой структуры, которой посвящена моя книга.

Другие исследователи рассматривали формирующиеся системы социальных норм и ценностей. Пол Фасселл пророчески включил в теорию "класса Икс" многие особенности, которые я теперь считаю принадлежностью креативного класса. Ближе к концу своей книги "Класс" (1983) — после остроумного обзора статусных признаков, отличающих, скажем, высший средний класс от "рабочей аристократии" — Фасселл отметил наличие растущей "группы Икс", которая, казалось бы, не укладывалась в рамки ни одной из существующих категорий:

> Никто не рождается человеком группы Икс... мы зарабатываем принадлежность к ней в процессе напряженного поиска, обязательным условием которого являются нетипичность и оригинальность... Молодые люди, стремящиеся в города, чтобы посвятить себя "искусству", "литературе", "творчеству" — фактически, чему угодно, что может избавить их от вышестоящих — и есть претенденты в группу Икс... Если, как сказал Ч. Райт Миллс, представитель среднего класса — это "всегда чей-то подчиненный", то человек группы Икс не принадлежит никому... Эти люди обладают независимым мышлением... Они обожают работу, которую делают, и не бросают своих занятий до самой смерти; понятие "пенсия" имеет смысл только для тех, кто работает по найму или для "рабов зарплаты", которые терпеть не могут свою профессиональную деятельность[4].

В 2000 году Дэвид Брукс обрисовал смешение богемных и буржуазных ценностей, характерное для представителей нового общественного образования, которых он назвал "бобо" (англ. the Bobos, от слов "Bohemia" — богема и "bourgeoisie" — буржуазия). Моя трактовка этого синтеза (см. гл. 11) несколько отличается от взглядов Брукса, поскольку для меня важнее преодоление двух этих категорий в новом креативном этосе.

Мне бы особо хотелось подчеркнуть, что базой креативного класса является экономика. Я выделяю его как экономический класс и утверждаю, что его экономическая функция поддерживает и определяет социальные и культурные решения креативных профессионалов, равно как и их образ жизни. Креативный класс состоит из людей, производящих экономические ценности в процессе творческой деятельности. Таким образом, в него входит великое множество работников интеллектуального труда, символических аналитиков, а также лиц свободных профессий и технических специалистов, но принципом объединения служит их реальная роль в экономике. В моем определении класса акцент ставится на способах самоорганизации людей в социальные группы, а также на общей идентичности, основанной преимущественно на их экономической функции. Социальные и культурные предпочтения, модели потребления и социальная идентичность зависят именно от последней.

Я не говорю об экономическом классе с точки зрения владения собственностью, капиталом или средствами производства. Используя понятие "класс" в этом традиционном марксистском значении, мы остаемся в пределах базовой структуры, состоящей из капиталистов, которым принадлежат средства производства и контроль за ними, и наемных рабочих. Но в наше время обобщенные категории "буржуазии" и "пролетариата", "капиталистов" и "рабочих" почти утратили свой аналитический потенциал. Члены креативного класса обычно не владеют какой-либо существенной собственностью в материальном смысле. Их собственность, проистекающая из творческих способностей, не имеет физической формы, поскольку располагается буквально у них в мозгу. Мои практические исследования и интервью дают все больше свидетельств тому, что если представители креативного класса пока и не рассматривают себя в качестве единой общественной группировки, в реальности их объединяют общие вкусы, желания и предпочте-

ния. В этом отношении новый класс, возможно, не имеет таких отчетливых признаков, какие отличали промышленный рабочий класс в период его расцвета, но определенным единством он уже обладает.

Новая классовая структура

Отличительная особенность креативного класса заключается в том, что его представители заняты работой, главная функция которой — "создание значимых новых форм". В моем представлении креативный класс распадается на две составляющие. Суперкреативное ядро нового класса включает ученых и инженеров, университетских профессоров, поэтов и писателей, художников и актеров, дизайнеров и архитекторов, равно как интеллектуальную элиту современного общества: публицистов, редакторов, крупных деятелей культуры, экспертов аналитических центров, обозревателей и других людей, чьи взгляды формируют общественное мнение. Кем бы они ни были по профессии — программистами, инженерами, архитекторами или кинорежиссерами, — творческий процесс поглощает их целиком. Я определяю высшую степень творческой деятельности как производство новых форм или моделей, которые можно с легкостью распространять и широко использовать — сюда относятся, к примеру, разработка новых видов продукции для массового производства, продажи и потребления; изобретение теоремы или стратегии универсального значения; создание выдающихся музыкальных произведений. Люди, принадлежащие к ядру креативного класса, занимаются подобными вещами на регулярной основе — именно за это им платят деньги. Наряду с решением проблем их работа может быть связана также с открытием новой проблематики: важно не только сделать новую мышеловку лучше старой, но в первую очередь понять, что необходима новая мышеловка.

Помимо этой центральной группы к креативному классу относятся "креативные специалисты", работающие в целом ряде отраслей, основанных на знании, таких как сектор высоких технологий, финансы, право и здравоохранение, а также управление бизнесом. Эти люди участвуют в творческом решении проблем, используя комплексные знания при подходе к специфическим проблемам. Как правило, это подразумевает высокий уровень образования, а тем самым и человеческого капитала. Такого рода специалисты время от времени могут создавать методы или продукты, находящие широкое применение, однако это не входит в их основные профессиональные обязанности. Что от них *требуется*, так это умение всегда мыслить самостоятельно. В зависимости от ситуации они оригинальным образом применяют (или комбинируют) стандартные подходы, дают независимую оценку, а порой предлагают что-либо совершенно новое. В практике врачей, юристов, менеджеров и других креативных профессионалов необходимость в подобной деятельности обусловлена разнообразием конкретных случаев, с которыми им приходится сталкиваться. Они могут также опробовать и совершенствовать новые технологии, лечебные протоколы или методы менеджмента, а также разрабатывать их. Если человек все больше времени отдает этому последнему виду работы — допустим, в связи с переменой карьеры или повышением в должности, — он становится частью суперкреативного ядра: отныне его прямая функция заключается в создании новых форм, которые будут активно распространяться и использоваться.

Многое из этого справедливо также для растущего числа лаборантов и технического персонала, которые применяют комплексные знания в практической работе с веществами и аппаратами. Они в достаточной мере вовлечены в креативное решение задач, чтобы я включил их в креативный класс как отдельную подгруппу. В исследовании 1996 года, содержащем любопытные наблюдения, Стивен Барли из Стэнфордского университета подчеркивает, что важность и влияние этой группы все увеличивается[5]. В таких сферах, как медицина и научные исследования, технический персонал все чаще проявляет самостоятельность в понимании своих задач и принятии решений, стирая прежнее различие между умственной работой (выполняемой теми, кто обычно принимает решения) и физической (выполняемой теми, кто следует указаниям). Барли указывает, что в медицине, к примеру, "младший медицинский персонал скорой помощи действует на основании диагнозов, поставленных на месте", а специалисты по УЗИ и радиологическим процедурам опираются на "знание биологических систем, фармакологии и различных заболеваний, чтобы предоставить информацию, помогающую установить диагноз" — что прежде входило в компетенцию дипломированных врачей.

Барли также обнаружил, что в отдельных областях биомедицины, таких как получение моноклональных антител, некоторые лаборатории столкнулись с возрастающими трудностями при воспроизводстве результатов, полученных другими лабораториями, несмотря на использование одинаковых формул и стандартизованных процедур. Причина заключается в том, что если ведущие научные сотрудники работают на основании одних и тех же теорий, то за многочисленные интерпретации и немедленные решения отвечают лаборанты. Как бы строго ни придерживались разные лаборанты принятых стандартов, на практике их действия различаются. У каждого из них своя неповторимая база знаний, на основании которых каждый выносит свои решения посредством индивидуального мыслительного процесса, настолько сложного и неуловимого, что его очень трудно документировать или объяснить. В данном случае эта уникальность имела нежелательный эффект, однако вообще она служит одним из признаков творческой активности. Чтобы не сложилось мнения, будто подобное происходит только в разреженной атмосфере биомедицинской лаборатории, Барли упоминает о сходном феномене среди специалистов по ремонту копировальных аппара-

тов. Они приобретают каждый свое тайное знание и вырабатывают собственные методы работы.

В связи с увеличением роли творчества в других видах деятельности — по мере того, как расширяется комплекс необходимых знаний, а в людях все больше ценится умение правильно их применять — многие представители рабочего или обслуживающего класса могут найти себе место в креативном классе и даже в его суперкреативном ядре. Наряду с развитием собственно креативных занятий мы наблюдаем также усиление элемента креативности в остальных профессиях. Прекрасным примером является секретарь в современном офисе с минимальным штатом. Часто секретарь не только исполняет массу обязанностей, которые в прошлом распределялись между несколькими сотрудниками, но становится настоящим офис-менеджером, управляя потоками информации, изобретая и налаживая новые системы и то и дело принимая на ходу важные решения. Такой человек применяет в работе не только свои "интеллектуальные способности" или компьютерные навыки. Она или он наделяют ее креативной ценностью. Куда бы мы ни взглянули, везде креативности придается большее, чем раньше, значение. Для компаний и организаций важны результаты, которые она производит; люди ценят ее как средство самовыражения и источник удовольствия от работы. Вывод: значение креативности растет, а вместе с ним растет и креативный класс.

Однако не на всех распространяется это правило. Допустим, во многих сервисных профессиях часто можно встретить обратную тенденцию: от работников по-прежнему требуется "неквалифицированный", "нетворческий" труд. Практически каждое слово или жест кассира в сети предприятий быстрого питания предписаны корпоративным шаблоном: "Добро пожаловать в 'Фуд сикс', сэр, могу я принять у вас заказ? Вам с начос или без?" Эта работа подверглась полной тэйлоризации — работник здесь располагает куда меньшей свободой для проявления креативности, чем когда-то имела официантка в старой независимой местной закусочной. Хуже того, у многих людей вообще нет работы, поскольку они не обладают образованием и подготовкой, которые позволили бы им стать частью новой системы.

Параллельно росту креативного класса происходит увеличение другой общественной группы, которую я называю обслуживающим классом. В нее входят профессии низкого уровня в так называемом обслуживающем секторе экономики, обычно низкооплачиваемые и исключающие самостоятельность: работники общественного питания, сторожа и дворники, сиделки, секретарши, канцелярские служащие, охранники и т. д. Согласно данным Бюро трудовой статистики США за конец 1990-х — начало 2000 года, наибольший рост наблюдался среди таких категорий, как "дворники и уборщицы" и "официанты и официантки" наряду с "системными администраторами" и "системными аналитиками". Увеличение обслуживающего класса в значительной степени обусловлено требованиями креативной экономики. Поскольку представители креативного класса имеют высокий уровень доходов и часто напряженный, нерегулярный график, для заботы об их повседневных нуждах необходимо все большее количество обслуживающего персонала. Таким образом, этот класс возник из экономической необходимости под влиянием особенностей функционирования креативной экономики. Некоторые заняты в обслуживающем секторе временно, обладают высокой социальной мобильностью и могут вскоре перейти в креативный класс — например, студенты, которые работают по вечерам или на каникулах кассирами и официантами или моют офисы, а также недавние эмигранты с высшим образованием, работающие таксистами в Нью-Йорке или Вашингтоне. Те, у кого есть предпринимательские таланты, могут достичь определенного успеха — открыть собственный ресторан, садово-огородный бизнес и т. д. Однако многие другие не имеют никаких шансов и всю жизнь остаются на низкооплачиваемой работе в качестве работников общественного питания, дворников, сиделок в домах престарелых, охранников и водителей служб доставки. Жизнь в обслуживающем классе, с его минимальными зарплатами, может быть изнурительной борьбой за существование посреди чужого изобилия. Чтобы изучить ее изнутри, журналистка Барбара Эренрайх сменила несколько сервисных профессий, позже с сочувствием рассказав в своей книге "Копеечная жизнь" о том, как живут люди в этом секторе общества[6].

На увеличивающийся разрыв между креативным и обслуживающим классом проливает свет одно исследование, посвященное экономике Остина, штат Техас. Остин является одним из ведущих центров креативной экономики и устойчиво занимает одно из первых мест по моим показателям. Авторы исследования, Роберт Кушинг и Муссереф Йетим из Техасского университета, сравнивают Остин, где в 1999 году гигантский процент всей рабочей силы, занятой в частном секторе — 38% — приходился на высокотехнологичные индустрии, с другими регионами данного штата. Между 1990 и 1999 годами средняя заработная плата в частном секторе выросла в Остине на 65%, что намного превышает средние показатели по большинству других регионов. За то же время разрыв между размером заработной платы, получаемой одной пятой населения Остина с самыми высокими доходами, и одной пятой с самыми низкими вырос на 70%, также значительно превысив средний уровень. Если исключить высокотехнологичный сектор, оба этих показателя сокращаются. Логика этого явления предельно ясна: нехватка специалистов в области высоких технологий вызвала повышение зарплаты. Для справедливости стоит отметить, что ситуация для низкооплачиваемой пятой части населения Остина также несколько улучшилась. С 1990 по 1999 годы их доходы выросли, причем больше чем у представителей этой группы в других регионах штата. Очевидно, что и в их услугах Остин стал нуждаться больше, чем прежде. Однако эти тенденции не просто демонстрируют увеличение разницы в доходах. Они указывают на реальные

различия в том, как люди распоряжаются своей жизнью — когда экономическое положение и образ жизни одних людей определяют и ограничивают варианты, доступные для других[7].

Статистика креативного класса

Одно дело дать убедительное описание изменений в классовом составе общества, как поступили такие авторы, как Белл, Фасселл и Рейх. Я считаю, однако, что столь же важно установить и измерить масштаб текущих изменений. В 1996 Стивен Барли подсчитал, что доля представителей свободных профессий, технической интеллигенции и управленческого персонала увеличилась с 10% всей рабочей силы в 1900 году до 30% к 1991 году, тогда как доля рабочих и сельскохозяйственных профессий резко упала[8]. Социолог Стивен Бринт в статье, опубликованной в 2001 году, подсчитывает, что "экономика, основанная на науке и знаниях", в 1996 году охватывала 36% работающих американцев — эта оценка, основанная на уровне человеческого капитала, включает отрасли, где минимум 5% рабочей силы имеют ученые степени. Сюда относятся сельское хозяйство, средства массовой информации, производство химикатов и пластмасс, лекарственных средств, компьютерного и электрооборудования, научных приборов, банковское дело и бухгалтерский учет, консультирование и другие услуги в сфере бизнеса, медицинское и больничное обслуживание, образование, юридические услуги, а также практически все религиозные и государственные организации[9].

В сотрудничестве с коллегами из университета Карнеги-Меллон я разработал детальное статистическое описание динамики креативного класса и изменений в классовой структуре США на протяжении XX века (см. рис. 4.1 и 4.2). На мой взгляд, оно стало шагом вперед по сравнению с прежними концепциями работников умственного труда и тому подобными. В основу описания легли статистические данные по "стандартным классификациям профессий", собранные Бюро переписи населения США с 1900 года по настоящее время. (В Приложении приводится полная информация относительно данных и их источников.) Рассмотрим основные тенденции.

- *Креативный класс* сейчас включает около 38,3 млн. американцев, что равняется приблизительно 30% всей рабочей силы США. Он вырос более чем в десять раз с 1900 года, когда его численность не превышала 3 млн. В начале XX века креативный класс охватывал всего 10% рабочей силы, оставаясь в этих пределах до 1950-х, когда начался постепенный подъем его численности; в 1970-е и 1980-е он устойчиво составлял 20%. Затем этот новый класс вступил в период стремительного роста, увеличившись с менее чем 20 млн. до его нынешней численности; в 1991 году он достиг 25% всего работающего населения, а к 1999 году возрос до 30%.

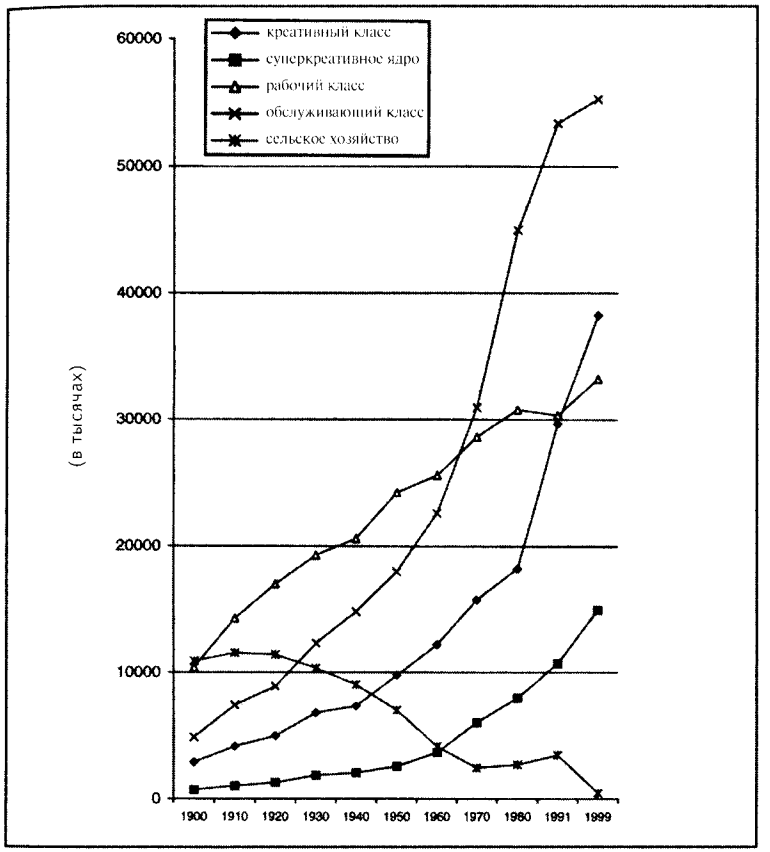


рис. 4.1 / классовая структура, 1900–1999
(Источник: см. Приложение)

- В центре креативного класса располагается его *суперкреативное ядро*, к которому относятся 15 млн. человек или 12% всей рабочей силы. В него входят люди, работающие в науке, технике, математике и программировании, образовании, искусстве, дизайне и индустрии развлечений — все, кто занят собственно творческой деятельностью, как мы видели. За последние сто лет этот сегмент, состоявший в 1900 году менее чем из одного миллиона человек, значительно вырос, достигнув 2,5 млн. в 1950 году и 10 млн. — в 1991 году. В результате его доля в общей рабочей силе увеличилась с 2,5% в 1900 году до 5% в 1960 году, 8% в 1980 году и 9% в 1990 году, прежде чем достичь 12% к 1999 году.
- Традиционный *рабочий класс* сегодня составляет 33 млн. человек или четверть всей рабочей силы США. В него входят люди, занятые в разного рода производстве, в перевозке грузов и на транспорте, в техниче-

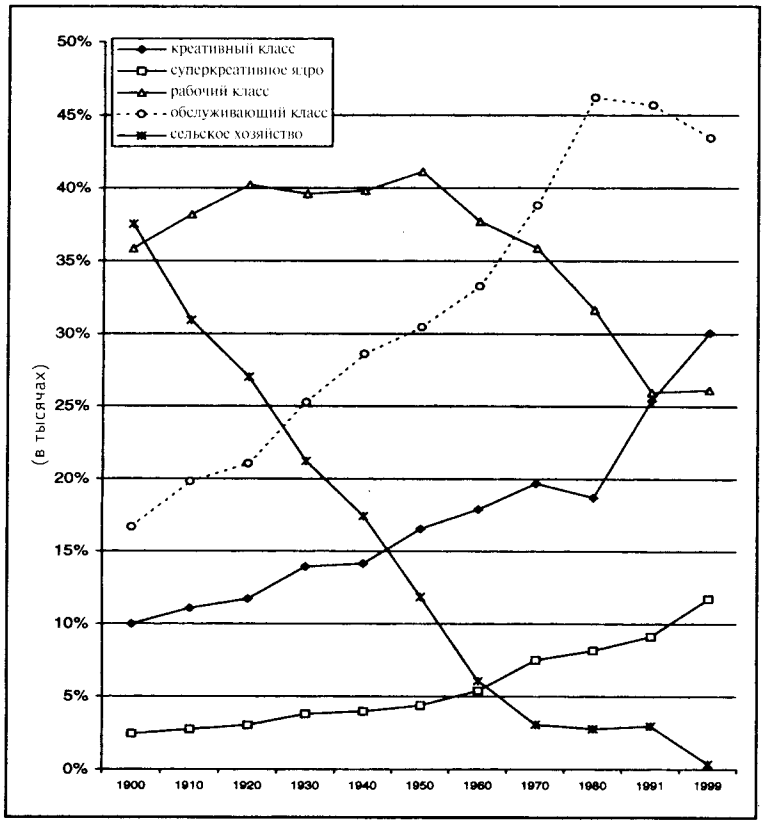


рис. 4.2 / классовая структура, 1900–1999 (процент рабочей силы)
(Источник: см. Приложение)

ском обслуживании и ремонте, а также в строительстве. Процент людей рабочих профессий достиг пика в 1920 году (40%), оставаясь неизменным до 1950 года, затем снизился до 36% в 1970 году и резко уменьшился за последние два десятилетия.

- *Обслуживающий класс* охватывает 55,2 млн. человек или 43% всей рабочей силы, представляя собой самую многочисленную группу. Сюда относятся работники низкооплачиваемых, менее ответственных профессий в таких областях, как здравоохранение, общественное питание, персональный уход, канцелярская работа и другие виды конторской деятельности низкого уровня. Параллельно упадку рабочего класса в истекшем столетии происходил небывалый рост обслуживающего класса, который с 1900 года (5 млн.) по настоящее время увеличился более чем в десять раз.

Полезно также взглянуть на изменения в общей картине классовой структуры США, произошедшие за XX век. В 1900 году рабочий класс включал приблизительно 10 млн. человек, креативный класс — 2,9 млн., а обслуживающий — 4,8 млн. Таким образом, рабочий класс был больше, чем другие два, соединенные вместе. Тем не менее, самым многочисленным классом в то время были сельскохозяйственные рабочие, которые составляли около 40% всей рабочей силы. Однако их численность быстро уменьшалась и сегодня не превышает нескольких процентов. В 1920 году к рабочему классу относилось 40% всего трудящегося населения, к креативному — немногим более 12% и к обслуживающему — 21%.

К 1950 году классовая структура не претерпела существенных изменений. Рабочий класс по-прежнему был в большинстве, включая 25 млн. человек или около 40% рабочей силы; к креативному классу относилось 10 млн. (16,5%) и к обслуживающему — 18 млн. (30%). В относительном выражении креативный класс был не меньше, чем в 1920 году, и больше, чем в 1900 году. Хотя креативный класс несколько увеличился в процентном отношении, обслуживающий вырос значительно, во многом компенсировав спад, связанный с резким сокращением сельского хозяйства.

Тектонические сдвиги в классовой структуре США относятся к последним двум десятилетиям. В 1970 году обслуживающий класс по числу представителей обогнал рабочий, а к 1980 году он уже был намного больше (46% против 32%), благодаря чему впервые в XX веке рабочий класс перестал преобладать. К 1999 году не только обслуживающий, но уже и креативный класс численно превосходил рабочий. Обслуживающий класс, насчитывавший 55 млн. человек (43,4%), в относительном выражении был больше, чем рабочий класс когда-либо в течение прошлого столетия.

Эти изменения в американской классовой структуре отражают более глубокие, более общие процессы экономических и социальных перемен. Упадок традиционного рабочего класса является неотъемлемой частью сокращения роли промышленной экономики, которая служит ему основанием, а также общественных и демографических закономерностей, определявших индустриальное общество. Рабочий класс утратил свое прежнее значение, перестав задавать тон и устанавливать типичные американские ценности — это, кстати, касается и управленческого класса 1950-х. Почему же социальные функции рабочего класса не взял на себя новый, наиболее многочисленный класс — обслуживающий? Как мы уже видели, обслуживающий класс не имеет существенного влияния, а его количественный рост можно объяснить на фоне подъема креативного класса. Креативный класс — и современная креативная экономика в целом — нуждаются в превосходящем по численности обслуживающем классе для "аутсорсинга" функций, которые ранее обеспечивала семья. Обслуживающий класс существует во многом как поддерживающая структура креативной экономики и креативного

таблица 4.1 / заработная плата по классам

Категория	*Общее количество работников*	*Средняя почасовая оплата (в долларах)*	*Средний годовой оклад (в долларах)*
Креативный класс	38 278 110	23,44	48 752
Суперкреативное ядро	14 932 420	20,54	42 719
Рабочий класс	33 238 810	13,36	27 799
Обслуживающий класс	55 293 720	10,61	22 059
Сельское хозяйство	463 360	8,65	18 000
В целом по США	127 274 000	15,18	31 571

(Источник: Обзор статистики профессиональной занятости, Бюро трудовой статистики при Министерстве труда США, 1999, см. Приложение)

класса. Кроме того, креативный класс располагает куда более значительной экономической властью. Его представители зарабатывают намного больше, чем члены других классов. В 1999 году средняя зарплата в креативном классе составляла около 50 тыс. долларов (48 752 доллара), тогда как в рабочем классе она равнялась приблизительно 28 тыс. долларов, а в обслуживающем — 22 тыс. долларов (см. таблицу. 4.1).

Эти тенденции нашли яркое выражение в моей собственной жизни. Я живу в симпатичном доме с очень милой кухней, но это скорее декорация, чем реальная кухня — я часто обедаю в ресторанах, где "слуги" готовят еду и обслуживают меня за столом. Мой дом всегда в порядке, но я не занимаюсь уборкой, ее делает домработница. Ко мне приходят садовник и человек, чистящий бассейн, а возит меня личный водитель (когда я беру такси). Короче говоря, в моем распоряжении имеется практически весь штат прислуги английского лорда, с той поправкой, что эти люди не тратят исключительно на меня все свое рабочее время и не живут в каморке под лестницей, а распределяют свои услуги между многими жителями нашего района. Эти "слуги" отнюдь не ведут рабское существование. Человек, который меня стрижет, пользуется большой популярностью как творчески мыслящий стилист, и имеет BMW новой модели. Женщина, убирающая мой дом — настоящее сокровище: я доверяю ей не только уборку, но и перестановку, и прислушиваюсь к ее идеям относительно ремонта; в подобных делах она проявляет замечательную предприимчивость. Ее муж ездит на Porsche. Эти представители обслуживающего класса до определенной степени освоили многие функции, равно как и вкусы и ценности креативного класса, с которым они чувствуют много общего. Мой парикмахер и моя домработница выбрали себе такой род занятий, который дает им возможность избежать регламентации, свойственной большим организациям; оба находят удовольствие в креативной деятельности. Подобные члены обслуживающего класса близки к среднему уровню креативной экономики и могут претендовать на изменение своей классовой принадлежности.

Подъем креативного класса отражается в значительных сдвигах в ценностях, нормах и подходах. Несмотря на то, что процесс данных перемен еще далек от завершения, ряд явных тенденций уже обратил на себя внимание исследователей, изучающих общественные ценности, и мне также приходилось наблюдать их по всей территории США. Не все эти тенденции означают полный разрыв с прошлым: часть из них представляет собой смесь традиционных ценностей с новыми. Некоторые ценности давно принято считать принадлежностью творческих людей с высоким уровнем образования. На основе своих интервью и фокус-групп, дополненных изучением статистических опросов, проведенных другими, я объединяю эти ценности по трем основным направлениям.

Индивидуальность. Представители креативного класса демонстрируют стойкую приверженность индивидуальному своеобразию и самоутверждению. Они не желают подчиняться инструкциям со стороны организаций и институтов и сопротивляются традиционным групповым нормам. Это всегда было характерно для творческих людей — от артистов "со странностями" до "эксцентричных" ученых. Однако сейчас эта черта получила куда более широкое распространение. В этом смысле растущее несогласие с организационными нормами можно считать новым общепринятым принципом. Представители креативного класса делают попытки создать индивидуальную тождественность, отражающую их личный творческий потенциал. Следствием иногда бывает сочетание нескольких креативных идентичностей.

Меритократия. В креативном классе высоко ценятся личные способности и заслуги, что отличает также "организационного человека" Уайта. Здесь большое значение имеют напряженная работа, ответственные задачи и творческая стимуляция. Члены этого класса имеют склонность ставить перед собой определенные цели и добиваться их осуществления. Они стремятся двигаться вперед, поскольку знают свое дело.

Креативные профессионалы перестали определять себя преимущественно по количеству денег, которые они зарабатывают, или по своему финансовому положению в общественной иерархии. Хотя деньги могут рассматриваться в качестве показателя профессиональных достижений, одного этого мало. При проведении интервью и фокус-групп я постоянно сталкивался с людьми, героически пренебрегавшими рамками экономического класса, к которому они принадлежали по рождению. Особенно заметно это на примере молодых отпрысков богатых семей — класса капиталистов, — которые часто изображают себя "простыми" представителями креативных профессий, занимающимися музыкой, кино или интеллектуальной деятельностью

того или иного сорта. Усвоив характерное для креативного класса уважение к личным успехам, они уже не придают статусного значения состоянию и потому стараются не выдвигать его на передний план.

Личные качества и успехи так высоко ценятся по многим причинам. Креативный класс образуют люди амбициозные, для которых важен профессиональный рост, обеспеченный собственными усилиями и способностями. Людям креативных профессий признание со стороны им подобных всегда служило дополнительным стимулом для творчества. Компании, которые их нанимают, часто работают в условиях ожесточенной конкуренции, и потому не могут позволить себе держать в штате много балласта: каждый должен вносить свой вклад. Сейчас как никогда ранее конкурентная ситуация такова, что работодатели приглашают лучших специалистов, невзирая на их расовую или религиозную принадлежность, сексуальную ориентацию или другие факторы.

Однако меритократия тоже имеет свои недостатки. Приобретение и развитие особо ценных качеств — таких как технические знания или интеллектуальная дисциплина — имеет социально обусловленную природу. Тем не менее люди, которым свойственны подобные качества, с легкостью забывают об этом, считая, что обладают своими преимуществами с рождения, или видят в них исключительно собственную заслугу, или полагают, что другим "этого просто не дано". Оставляя без внимания причины культурного или образовательного превосходства, меритократия может исподволь способствовать сохранению тех самых предрассудков, против которых она выступает. При этом несомненным плюсом меритократии является ее связь с многочисленными принципами и убеждениями, которые всеми воспринимаются как положительные — от веры в то, что заслуги требуют вознаграждения, до акцента на независимости и отрицания жестких кастовых систем. Исследования показывают, что такого рода ценности популярны сегодня не только среди представителей креативного класса США, но и на других уровнях нашего общества, равно как и в других обществах.

Разнообразие и открытость. "Разнообразие" превратилось у нас в модный термин с политической окраской. Для одних это идеал и боевой лозунг, для других — идеологический троянский конь, с которым в нашу жизнь вошли "политика равных возможностей" и прочая либеральная скверна. По моим наблюдениям, представители креативного класса постоянно используют это слово, однако без особого политического подтекста. Для них просто важны любые проявления разнообразия. О нем говорят так много и с такой непринужденностью, что я принимаю его за основной признак ценностей креативного класса. Как показывают мои интервью и фокус-группы, члены этого класса безусловно предпочитают окружение и организации, в которых есть место для каждого и где каждый может преуспеть.

Такое отношение к разнообразию вызвано, в первую очередь, личными интересами. Оно может дать представление о том, как работают меритократические нормы. К талантам не применимы классификации по признаку расы, этнической принадлежности, пола, сексуальной ориентации или внешности. Об уважении к разнообразию свидетельствует тот факт, что многие креативные профессионалы — не обязательно гомосексуалисты — говорят мне, что во время собеседований при приеме на работу они иногда спрашивают, обеспечивает ли компания льготы партнерам одного пола. В этом проявляется желание найти атмосферу терпимости. Творческие люди, независимо от национальности или сексуальной ориентации, часто еще в школе чувствуют себя чужими, в чем-то не похожими на большинство одноклассников. Они отличаются, скажем, странными привычками или особой манерой одеваться. Кроме того, для креативного класса характерна мобильность; его представители то и дело переезжают, и даже многие из тех, что родились в США, живут не там, где они выросли. Оценивая новую компанию и новое сообщество, они воспринимают терпимость к разнообразию и в особенности к гомосексуализму как знак того, что "здесь рады видеть нестандартных людей". Эта тенденция отражается также в изменении поведения и порядков, принятых в организациях. Например, в таких креативных центрах, как Силиконовая долина или Остин, традиционная офисная рождественская вечеринка все чаще уступает место более секулярным, универсальным праздникам. Во многих фирмах большую вечеринку теперь устраивают на Хэллоуин: практически кто угодно может быть своим на празднике, куда люди приходят в маскарадных костюмах.

При всей склонности креативного класса к открытости и разнообразию, до некоторой степени это элитарное разнообразие, распространяющееся на творческих людей с высоким уровнем образования. Несмотря на то, что подъем креативного класса открыл для женщин и представителей этнических меньшинств новые возможности карьерного роста, он, безусловно, оказался не в состоянии устранить существующие издавна расовые и гендерные барьеры. Особенно заметно это в высокотехнологичных индустриях. В креативном мире высоких технологий мало афроамериканцев. Несколько моих собеседников заметили, что типичная высокотехнологичная компания "выглядит как ООН, только без черных лиц". Это печально, но неудивительно. По ряду причин афроамериканцы недостаточно представлены во многих профессиях, и сейчас эта ситуация осложняется вдобавок так называемым "цифровым разрывом": доходы черных семей в США обычно ниже среднего уровня, и дети в таких семьях не всегда имеют доступ к компьютеру. Мои собственные исследования демонстрируют отрицательную статистическую корреляцию между концентрацией высокотехнологичных фирм в регионе и процентом небелого населения, что выглядит неутешительно на фоне данных относительно позитивной связи между высокими технологиями и другими видами различий — от людей иностранного происхождения до гомосексуалистов.

С разнообразием, привлекающим людей креативного класса, тоже не все так просто. Один специалист по высоким технологиям из Индии сказал о небольшой фирме по разработке программного обеспечения со стандартным штатом сотрудников индийского, китайского, арабского и т. п. происхождения: "Никакого разнообразия здесь нет. Все они программисты". Однако, при всех упомянутых недостатках изменения в ценностях идут полным ходом, что ясно подтверждается и другими авторами.

Эффект "постдефицита"

Рональд Инглхарт, профессор политологии Мичиганского университета, посвятил два с лишним десятилетия тщательных исследований документированию тех коренных ценностных сдвигов, что происходят в современном мире. Трижды за последние двадцать лет исследователи, принимавшие участие во Всемирном обзоре ценностей Инглхарта, проводили подробные опросы взрослого населения разных стран по методу случайной выборки[10]. К 1995–1998 годам, последнему периоду обзора, число охваченных опросами стран выросло до шестидесяти пяти, с общим количеством населения около 75% от мирового. Наряду с такими конкретными проблемами, как развод, аборты и самоубийство, опрос затрагивал и менее определенные предметы: уважение к авторитетам и самостоятельные решения, открытость и изоляционизм (можно ли доверять незнакомым людям?), и что в жизни в конечном счете имеет значение. С помощью коллег Инглхарт подверг полученные данные внимательному анализу, стараясь установить внутренние корреляции (т. е. какие ценности обычно фигурируют вместе) и связи с такими социальными и экономическими факторами, как уровень экономического развития страны, форма правления и религиозное наследие. Исследователи сравнивали страны между собой, выявляя различные черты сходства и различия, а также наблюдали за изменениями, происходящими с течением времени.

Помимо прочего, Инглхарт обнаружил, что по всему миру происходит сдвиг от проблем экономического роста к ценностям, относящимся к образу жизни, который он иногда называет переходом от "выживания" к ценностям "самовыражения". При этом, в тех странах, где проблематика образа жизни постепенно выдвигается на передний план или уже доминирует, как в США и в большинстве европейских обществ, люди склонны проявлять больше терпимости к представителям других групп и признавать равенство полов. Это абсолютно совпадает с принципами креативного класса. В самых разных вопросах, от сексуальных норм и гендерных ролей до экологии, Инглхарт свидетельствует об устойчивом движении от традиционных норм и правил к более прогрессивным. Более того, по мере экономического развития повышается уровень жизни, и люди все меньше зависят от больших институтов, становятся более открытыми и терпимыми во взглядах на личные отношения. Инглхарт полагает, что новая система ценностей отражает "изменения в том, чего люди хотят от жизни, которые воздействуют на базовые принципы, определяющие политику, работу, религию, семейную жизнь и сексуальное поведение".

В книге "Творцы культуры" (2000) социолог Пол Х. Рэй и психолог Рут Андерсон делают сходные выводы. По их подсчетам, около 50 млн. американцев попадают в категорию "творцов культуры", для которых не свойственна приверженность ни "традиционным", ни, условно говоря, "современным" ценностям. Как правило, они занимают активную общественную позицию по важным для себя вопросам, выступают в защиту окружающей среды и гендерного равноправия. Многие из них имеют серьезные духовные интересы, отказываясь при этом от общепринятых религиозных представлений. Членам этой группы в большей степени, чем другим, свойственны эклектичные вкусы, забота о саморазвитии и межличностных связях, потребность в путешествиях и экзотических впечатлениях, а также склонность не считать себя "материалистами в финансовом смысле"[11]. Короче говоря, ценности этих "творцов культуры" совпадают с теми, которые Инглхарт называет "постматериалистическими".

Данная смена ценностей и общих установок, по мнению Инглхарта, обусловлена изменением материальных условий жизни. В земледельческих обществах и даже значительную часть индустриальной эпохи люди жили, как правило, в условиях постоянного дефицита. Работа обеспечивала элементарное выживание. Развитие экономики изобилия или "постдефицита" означает, что мы уже не отдаем всю свою энергию на борьбу за выживание, а обладаем деньгами, временем и возможностями для того, чтобы получать удовольствие от жизни в ее различных аспектах. В свою очередь, это дает нам альтернативы, каких не было раньше. "Именно за счет высокого уровня экономической стабильности, — пишет Инглхарт, — в западных обществах, прошедших первыми через процесс индустриализации, акценты со временем переместились на постматериалистические ценности, и качество жизни получило приоритет над экономическим ростом. В этом отношении усиление роли постматериалистических ценностей прямо противоположно становлению протестантской этики"[12]. Ведущая тенденция состоит

> в смещении приоритетов с экономической и физической безопасности в сторону самовыражения, личного благополучия и качества жизни, отражающем разрыв между поколениями... Этот культурный сдвиг наблюдается повсеместно в развитых промышленных странах; по-видимому, он возникает среди представителей тех поколений, которые воспринимают выживание как нечто гарантированное[13].

Лауреат Нобелевской премии по экономике Роберт Фогель высказывает аналогичное мнение: "В наши дни люди все больше внимания уделяют жиз-

ни как таковой, чего не скажешь об обычном человеке в 1885 году, каждый день которого почти целиком уходил на то, чтобы обеспечить насущные потребности: еду, одежду и жилище"[14]. Хотя многие консервативные идеологи оплакивают эти изменения как гедонистические, нарциссические и вредные для общества, креативный класс достаточно далек от радикальных или диссидентских взглядов. С одной стороны, его члены придали ценностям, которые считались альтернативными, общепринятый характер. С другой, многие из этих ценностей — такие как вера в меритократию и упорный труд — вполне традиционны и выгодны для системы. В наших интервью креативные профессионалы избегают таких характеристик, как "альтернативный" или "богемный". Подобные ярлыки предполагают позицию вне преобладающей культуры или даже враждебную ей, тогда как они настаивают на своей принадлежности этой культуре и стараются работать и жить в ее рамках. В данном отношении креативный класс сделал некоторые символы нонконформизма приемлемыми — и даже конформистскими. Как раз поэтому его представители составляют не альтернативную группу, а новую влиятельную социальную силу, чьи взгляды и ценности постепенно становятся нормой для всего общества.

Возможно, мы на самом деле являемся свидетелями формирования *homo creativus*, о котором говорит Мокир. Наша жизнь и наши предпочтения в образе жизни отличаются от принятых прежде, поскольку мы считаем себя людьми нового типа. Мы более терпимы и либеральны, потому что это допускают наши материальные условия, а еще потому, что новая креативная эпоха требует этого от нас. За последние два десятилетия новый общественный класс достиг господствующего положения, и этот сдвиг коренным образом преобразовал экономику и общество, причем данный процесс все еще продолжается. Далее мы рассмотрим, каким образом текущие изменения в экономике и обществе, в классовой структуре, а также в ценностях и индивидуальных особенностях проявляются в том, как мы работаем и живем в эту новую эпоху.

часть вторая

Работа

глава 5
Машинный цех и парикмахерский салон

В конце 1990-х я был членом правления консультативной группы по экономическому развитию Team Pennsylvania, созванной губернатором Томом Риджем. На одном из заседаний министр труда и промышленности штата, высокий здоровяк, в отчаянии ударил кулаком по столу: "Смотрите, какой у нас перекос в рабочей силе! Мы готовим слишком много парикмахеров и косметологов и недостаточно квалифицированных заводских рабочих, таких как сварщики и операторы станков, чтобы удовлетворить дефицит на рынке труда. "В чем дело?" — потребовал он ответа у группы.

Данная проблема касается не только Пенсильвании. Во многих штатах США уже давно ощущается острый недостаток в квалифицированных промышленных рабочих, что у многих вызывает недоумение. Слесари и механики, к примеру, имеют высокие зарплаты и премии. Они выполняют важную работу. Долгие годы профессия механика считалась элитарной для людей, не получивших высшего образования. Это как раз одно из тех "хороших рабочих мест", сокращение которых так беспокоит политиков и авторов газетных передовиц. Тем не менее, по мере того, как старые кадры уходят на пенсию, молодежь не торопится занимать их места. Профессионально-технические училища, обучающие слесарей и сварщиков, вынуждены сокращать или закрывать свои программы из-за недостатка интереса. Между тем в школах красоты нет отбоя от желающих учиться.

Диагноз, поставленный на заседании группы в нашем конкретном случае, был такой: а) старшеклассники не получают от специалистов по профориентации должного консультирования, поскольку б) мы ошибаемся в прогнозах относительно потребностей в людях тех или иных профессий. Достаточно составить правильный прогноз и наладить работу со средними школами — и, пожалуй, постараться улучшить имидж производственных профессий в глазах общественности, — как молодые люди вновь валом повалят на заводы в поиске хороших, надежных рабочих мест.

После заседания я изложил суть проблемы своим студентам, первый год изучавшим государственное управление в университете Карнеги-Меллон. Затем я спросил, куда бы они пошли работать, имея всего два варианта: в машинный цех, с его высокими зарплатами и гарантированным местом на всю оставшуюся жизнь или в парикмахерский салон, где зарплата ниже, а капризы экономики чувствуются сильнее? Позже я начал ставить этот вопрос перед самыми разными аудиториями по всей стране.

Как правило, в основном люди выбирали парикмахерскую, причем всегда по тем же самым причинам. Зарплата, конечно, здесь ниже, зато атмосфера более стимулирующая. Условия более гибкие; работа более чистая; в назначенное время приходят клиенты и ты остаешься с ними один на один, вместо того, чтобы стараться выполнить норму и уложиться в график, пока начальники заглядывают тебе через плечо. Ты общаешься с интересными людьми и постоянно чему-то учишься, осваиваешь новые стили. Ты вырабатываешь свои собственные приемы и принимаешь творческие решения, поскольку каждый клиент — это новая задача, и ты должен справиться с ней успешно. Хорошие результаты видно сразу: люди лучше выглядят, они довольны. Имея настоящий талант, можно открыть свой собственный салон. Если повезет, можно даже стать мастером для богатых и знаменитых, как Кристоф, который стриг Билла Клинтона, пока самолет президента ждал на взлетно-посадочной полосе, и читать о себе в глянцевых журналах. Даже когда я особо подчеркивал вопрос денег, мне возражали, что разница в оплате не имеет решающего значения. Почти во всех случаях содержание работы и условия труда привлекали людей куда больше, чем заработная плата.

Не думаю, что специалисты по профориентации в силах изменить этот подход. Участники моих импровизированных опросов, выбиравшие парикмахерский салон, связывали с ним представление о более творческой и интересной работе, приносящей удовлетворение. Внутренние стимулы определяют саму ее природу. Я полагаю, что в реальной жизни многие парикмахеры руководствуются сходными мотивами — равно как и другие молодые люди, умеющие "работать руками", но выбирающие татуировальную иглу, диджейский проигрыватель или инструменты для ландшафтных работ вместо рычагов токарно-револьверного станка. Таких людей становится все больше. Притом подобные ценности и взгляды неизменно фигурировали в интервью и фокус-группах, которые я проводил с представителями креативного и других классов по всей территории США. Они также возглавляют списки приоритетов в статистических обзорах наиболее желательных характеристик различных видов занятости, включая два недавних масштабных опроса специалистов по информационным технологиям.

Почему люди хотят совсем не того, что им навязывают эксперты и политики? На то есть фундаментальная причина. Новые приоритеты отражают одновременно изменения в природе труда и меняющиеся желания креативного класса. Согласно общепринятому мнению, люди работают ради денег; они стремятся найти наилучшие финансовые возможности и гарантии финансовой безопасности. Когда новая экономика переживала свои золотые дни, эти мотивы обычно приписывались даже креативным специалистам высокотехнологичного сектора, работавшим якобы ради превращения своих долей в акциях в баснословные состояния. Это предположение было ошибочным. Когда новая экономика достигла пика, Питер Друкер счел необходимым высказать следующее:

> Потому попытка подкупить работников интеллектуального труда, на которых держатся эти индустрии, просто-напросто не сработает. Безусловно, ведущие специалисты в своей области будут по-прежнему рассчитывать на финансовое участие в результатах своего труда. Однако, что касается финансов, труд приносит свои плоды очень не скоро, если приносит совсем... Успех подобных индустрий, основанных на знаниях, зависит все чаще от умения таким образом организовать работу компании, чтобы привлечь, удержать и мотивировать интеллектуальные кадры. Когда этого уже нельзя будет добиться, апеллируя к их алчности, как мы пытаемся делать сейчас, придется удовлетворять их ценностные запросы, а также обеспечить им общественное признание и определенную долю власти. Этого можно будет достичь, переведя их из ранга подчиненных в управленцы и сделав наемных сотрудников — сколь угодно высокооплачиваемых — равными партнерами[1].

Как мы увидим в этой главе, даже радикальные изменения в экономической конъюнктуре не оказывают заметного влияния на то, чего большинство людей, особенно креативных профессий, ожидают от своей работы. Деньги всегда были недостаточным средством мотивации для творческого человека. Ему необходимы внутренние стимулы, связанные с креативной составляющей его деятельности.

Чего не купишь за деньги

Разумеется, люди работают, потому что им нужны деньги; без этого не обойтись, но одного этого мало. Во время падения индекса NASDAQ, когда в высокотехнологичных фирмах проходили массовые увольнения, я получил от одного человека, которому удалось уцелеть при очередном раунде сокращений в высокотехнологичной консалтинговой компании Sapient Systems, электронное письмо следующего содержания: "Большинство моих знакомых (из числа тех, что были уволены) без проблем нашли новую работу", но "многие по-настоящему хорошие люди хотели работать в Sapient из-за общего климата — и когда им пришлось уйти, чувство было такое, что теряешь

членов семьи". Дальше он добавляет: "Что отличает Sapient, так это особая офисная культура и традиция брать на работу только лучших людей. Здесь платят не самые высокие зарплаты, и это делается сознательно — поскольку тот, кто платит бешеные деньги, получает в сотрудники наемников, а наемники культурой компании не интересуются"[2]. Это заявление поразило меня. Вот перед нами сотрудник, пишущий в самый мрачный момент, когда вокруг него так и летят головы — а он хвалит своего работодателя за мудрый принцип не платить слишком много! В этом письме также содержится намек на другое важное обстоятельство. Многих людей во время высокотехнологичного кризиса больше всего беспокоило не падение акций или утрата гарантий занятости. Хуже была возможность того, что им придется подыскать себе "обычную работу" и, вероятно, потерять те внутренние стимулы, к которым они успели привыкнуть.

Не мне первому принадлежит наблюдение, что деньги не составляют предел человеческих желаний. Тем не менее, благодаря своим исследованиям я убедился, что многие фирмы, исследователи и эксперты по бизнесу продолжают переоценивать деньги в качестве мотивирующего фактора, особенно в креативных областях. Мои основные находки состоят в следующем:

- Да, люди хотят, чтобы денег хватало на тот образ жизни, который им нравится.
- Даже зарабатывая достаточно, чтобы оплачивать все счета, люди чувствуют себя задетыми, когда им кажется, что они получили меньше, чем того заслуживают — если мерить, скажем, объемом работы, который они сделали или зарплатой их коллег.
- При этом, хотя недостаточная оплата сама по себе может вызвать недовольство, денег как таковых мало, чтобы быть для большинства людей источником счастья, стимулом и целью труда.

Креативному человеку необходимо нечто большее, чем просто *возмещение* за потраченное время — обмен времени и личных усилий на деньги или другие виды финансовой компенсации. "Для лучших деньги не могут служить главным стимулом", — утверждает Эрик Рэймонд, автор книги "Собор и базар" и ведущий авторитет в сфере открытого программного обеспечения. "Деньги — всего лишь средство измерения успеха. Лучших специалистов в любой области мотивирует энтузиазм"[3]. Да, но энтузиазм по отношению к чему? Не существует ответа, пригодного для всех случаев. У каждого человека свой предмет. Классификации людей по группам на основании их приоритетов посвящен ряд книг и исследований по мотивации труда, и несколько позже мы вкратце познакомимся с некоторыми из них. Я бы еще напомнил о том, что люди — существа сложные. По большей части мы руководствуемся сразу несколькими мотивами.

При всем внимании, которое уже много лет уделяется проблеме мотивации труда, стимулы креативных специалистов на удивление редко становятся предметом статистических исследований и анализа[4]. Летом 2001 года я воспользовался шансом восполнить этот пробел, анализируя данные одного из наиболее, на мой взгляд, масштабного и всестороннего опроса в этой области. Как обозреватель Information Week, выходящего в печатном и электронном варианте журнала по информационным технологиям, я имею доступ к его аналитическим данным. Ежегодно Information Week проводит детальный обзор заработных плат, предлагая читателям вопросы не только о зарплате и льготах, но и более широкого характера: относительно удовлетворения от работы и многочисленных сопутствующих факторов. В 2000 и 2001 годах в опросах приняли участие около 20 000 человек, работающих с информационными технологиями (ИТ). Из них приблизительно 11 000 назвали себя ИТ-специалистами и 9 000 — менеджерами. С научной точки зрения эту выборку нельзя назвать случайной, поскольку выбор делали сами респонденты, принимая решение заполнить анкету. Однако она имеет гигантский объем и охватывает не только компьютерную индустрию и программирование *per se*, но и специалистов по ИТ, работающих практически во всех секторах экономики.

Работники сферы ИТ представляют собой интересную группу с точки зрения мотивации. С одной стороны, они, как уже было сказано, составляют достаточно консервативный сектор креативного класса. Несомненно, они во многом куда более традиционны, чем художники, музыканты или рекламные копирайтеры. С другой, считается, что для ИТ-специалистов слишком большое значение имеют деньги. Начать с того, что они принадлежат к высокооплачиваемому сегменту рабочей силы, а в конце 1990-х компании шли на все, чтобы заполучить их — предлагали премии, доли в акциях, шестизначные зарплаты и другие материальные стимулы. Мы с коллегой Кевином Столариком обработали исходные данные опросов Information Week и подвергли их многократному анализу, стараясь установить, что же ценят сотрудники ИТ-сектора.

Одним из ключевых вопросов был такой: "Что в вашей работе значит для вас больше всего?" Затем шло перечисление тридцати восьми факторов, из которых респондент мог выбрать один или несколько. Достаточно взглянуть на предварительные результаты, чтобы понять один из основных моментов: деньги являются важным, но недостаточным стимулом (см. рис. 5.1). Зарплата занимает четвертое место среди главных стимулов (38,5% респондентов). Почти вдвое больше выбрали "интересные задачи и ответственность" — этот фактор лидирует в списке. Интересно, что возможность участия в прибылях через доли в акциях не вошла даже в первую двадцатку (менее 10% опрошенных).

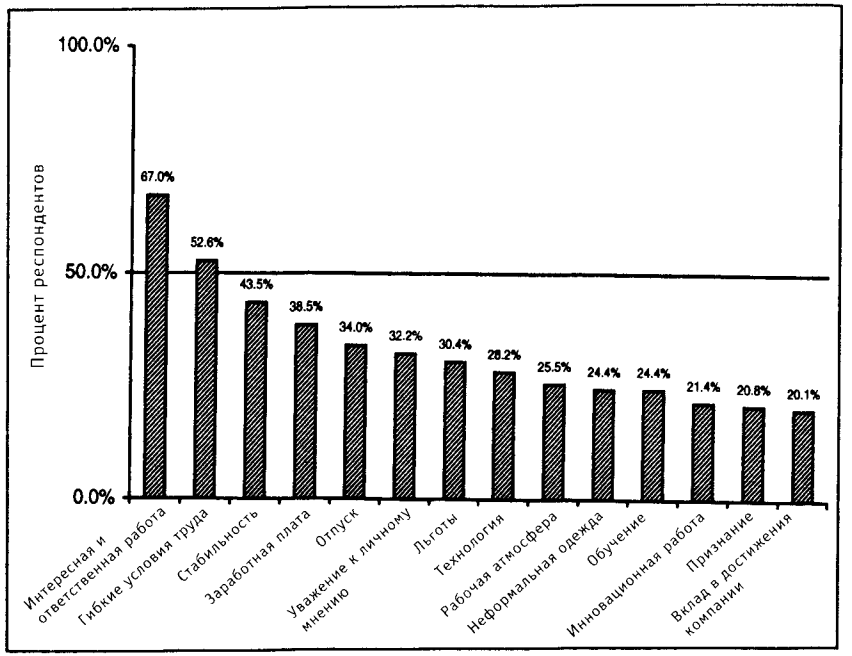


рис. 5.1 / что имеет значение для работников сферы ИТ (на базе 38 отдельных факторов)

ИТ-специалисты ценят интересную и ответственную работу, гибкие условия труда и стабильность больше, чем зарплату. (Источник: Обзор заработных плат Information Week, 2001, анализ данных: Ричард Флорида и Кевин Столарик.)

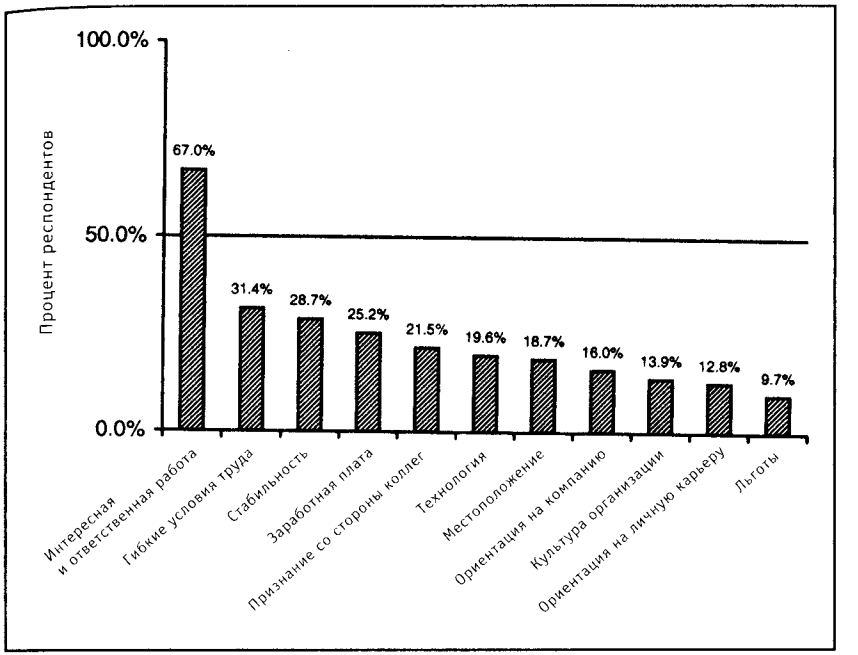


рис. 5.2 / что имеет значение для работников сферы ИТ (на базе 11 основных категорий)

При объединении отдельных факторов в общие категории интересная и ответственная работа намного опережает остальные критерии. (Источник: Обзор заработных плат Information Week, 2001, анализ данных: Ричард Флорида и Кевин Столарик.)

Когда мы распределили тридцать восемь факторов по одиннадцати общим категориям, оказалось, что "интересные и ответственные задачи" попрежнему лидируют с большим отрывом; следом идут гибкость и стабильность (см. рис. 5.2). На четвертом месте опять зарплата, затем признание со стороны коллег, технология и местоположение; ниже располагаются направление деятельности компании, ориентация на компанию, культура организации, ориентация на личную карьеру и льготы.

Приоритеты ИТ-специалистов, как правило, не меняются вместе с состоянием экономики. Чтобы установить это, я сравнил обзоры Information Week за два года подряд. Опрос обычно проводится в начале года, поэтому данные по 2000 году отражают ситуацию до спада в высокотехнологичном секторе, когда мечты о фондовых опционах были в самом разгаре. Опрос за 2001 год пришелся уже на период после обвала NASDAQ, который, казалось бы, не оставил и следа от этих мечтаний. Оба раза списки возглавила та же тройка основных факторов: интересная работа, гибкие условия труда и стабильность. И в том и в другом случае лишь для незначительного процента респондентов — 10% — доли в акциях представляли большое значение. Как до кризиса, так и после, зарплата в целом считается важным фактором, но далеко не столь важным, как внутренние стимулы. Вещи, которые люди ценят в своей работе и на которые они рассчитывают, не зависят от ситуации на фондовом рынке или подъема и упадка технологического сектора.

По ту сторону доллара

Как свидетельствуют обзоры Information Week, равно как и мои собственные исследования и статистические расчеты, некоторые факторы труда и характеристики места работы имеют стабильно высокую оценку. Я вынес их отдельно в десятку главных приоритетов без ранжирования (см. ниже). Достаточно сказать, что большинство респондентов в той или иной степени ценят один или несколько факторов из этого списка, сочетание которых

варьируется. Прошу отметить, что девять из десяти наиболее предпочитаемых характеристик имеют внутреннюю, персональную ценность.

- *Интересная и ответственная работа* — возможность вносить свой вклад и влиять на процесс; уверенность в том, что твоя деятельность имеет значение.
- *Гибкие условия труда* — гибкий график и свободная рабочая обстановка; возможность до определенной степени самому определять условия работы.
- *Стабильная рабочая обстановка и сравнительно гарантированная занятость* — не пожизненная гарантия с ее отупляющим однообразием, но и не повседневный режим хаоса и неуверенности.
- *Оплата* — в особенности, заработная плата и основные льготы, т. е. деньги, на которые можно регулярно рассчитывать.
- *Повышение квалификации* — возможность получать новые навыки и расти в профессиональном смысле, расширять свои горизонты.
- *Признание со стороны коллег* — вероятность заработать уважение и признание среди специалистов своей области.
- *Стимулирующий коллектив* — для креативных людей важно общество креативных коллег, причем они отдают предпочтение начальникам, которые не занимаются микроменеджментом и не игнорируют их.
- *Работа увлекательного содержания* — перспектива работы над проектами и технологиями, которые имеют инновационный характер или ставят интересные интеллектуальные проблемы.
- *Культура организации* — не вполне ясный термин, который может включать некоторые из уже упомянутых факторов, плюс кое-что еще; пожалуй, сейчас достаточно будет его определить просто как культура, в которой люди чувствуют себя как дома, где их ценят и поддерживают.
- *Местоположение и сообщество* — существенный фактор, о котором я буду много говорить в последующих главах.

Эти факторы могут частично совпадать, что и происходит постоянно. Любое распределение наших мотивов и ценностей по категориям неизбежно бывает произвольным: пирог можно делить по-разному. Не забывая об этом, рассмотрим некоторые факторы более подробно, чтобы придать наглядность общей картине.

Интересная и ответственная работа

Участники моих фокус-групп и интервью любят быть в своей области на переднем плане, выполняя по-настоящему важную работу. Они говорят о желании заниматься "увлекательными проектами", "передовыми технологиями" и "серьезной проблематикой". Для них крайне важно, чтобы их усилия имели реальные результаты. Мало что доставляет им такие неприятности, как закрытие проекта или его остановка из-за бесконечных придирок и бюрократической волокиты. Один из участников выразился так: "Я бы сошел с ума, если бы не смог работать в проекте. Я бы просто умер, если бы бесконечная бюрократия мешала мне действовать напрямую"[5]. Моим респондентам в массе свойственно презрение к бюрократическим структурам и медленным, постепенным карьерам специалистов прошлых лет. Я уверен, что именно этот фактор оказался решающим для привлечения квалифицированных кадров в небольшие компании во время высокотехнологического бума. В маленькой фирме важен каждый. Одна девушка из города Де-Мойн, штат Айова, рассказала о том, насколько скучным было ее первое место по окончании колледжа. Она работала в страховой компании, занимая, в сущности, позицию секретаря с повышенной зарплатой. "Я целыми днями делала копии с документов и отвечала на телефонные звонки. Так что я решила уволиться, несмотря на неплохую оплату, нормальный рабочий день и гарантированную занятость". Она перешла в небольшую фирму, где, по ее словам, "могла использовать свои профессиональные знания, работать наравне с остальными и не умирать от скуки с утра до вечера"[6].

Ведущий специалист по технологиям одной из сиэтлских компаний, производящих программное обеспечение, делится своими соображениями на этот счет. Это американец азиатского происхождения, выглядящий моложе своих тридцати с небольшим лет, который получил степень доктора информатики в университете Карнеги-Меллон и преподавал в Гарварде. Он оставил успешную и многообещающую академическую карьеру самого высокого уровня, окунувшись в полный риска мир компаний-стартапов, потому что хотел видеть реальное воплощение своих идей. "Мало публиковать статьи и двигать вперед теорию, — сказал он в интервью, — я всем этим уже занимался. Для меня, как для растущего числа моих современников, важно видеть результат своей работы на коммерческом рынке. Ты должен доказать, что твоя технология действительно кое-что значит на рынке и в жизни людей"[7].

Гибкие условия труда

Мои респонденты бледнеют при одной мысли о стандартной пятидневке или формальном стиле одежды. Как мы распоряжаемся своим временем, как мы одеваемся и украшаем себя — все это в высшей степени личные аспекты жизни. Люди уже не готовы идти на компромиссы в этих вопросах просто ради хорошего места. Многие говорят о желании "быть на работе самими собой" — проявлять свою личность, свое реальное "я" — вместо того,

чтобы создавать отдельное, вспомогательное "я" для функционирования в офисе. В этом нет ничего нового. Творческие люди, от художников до профессоров и даже ученых в научно-исследовательских лабораториях, всегда нуждались в гибких условиях подобного рода.

Гибкость подразумевает больше, чем возможность появиться на рабочем месте в десять утра с кольцом в носу. Свобода и гибкие условия необходимы креативным специалистам для побочных проектов и личных интересов — из которых одни могут иметь прямое отношение к их профессиональной практике, а другие — не такое явное, если кто-то, скажем, в свободное время занимается музыкой, живописью или играет активную роль в местном сообществе. Независимо от того, пересекаются ли эти интересы с профессиональными или нет, для творческого человека они представляют важный ресурс креативности. В обстоятельном этнографическом исследовании высокотехнологичных фирм Чикаго, социолог Ричард Ллойд приводит слова одного сотрудника: "Компания моей мечты стимулировала бы мою творческую деятельность и те проекты, которыми я занимаюсь для себя, и там бы не сомневались, что компания только выиграет, если мои личные интересы помогут мне постоянно совершенствовать мои навыки"[8].

Другое проявление гибкости состоит в возможности влиять на рабочую обстановку и отчасти самому определять свою роль в организации. Ученые уже давно получили контроль над условиями работы, деятельностью лабораторий и проведением экспериментов. Согласно моим фокус-группам и интервью, подобной степени свободы требуют многие специалисты. Лори Левеск из Карнеги-Меллон, изучавшая высокотехнологичные компании-стартапы, обнаружила, что подобное самоопределение пользуется большой популярностью как среди рядовых сотрудников, так и среди администраторов. Левеск подвергла тщательному анализу восемь фирм, проведя среди сотрудников и менеджеров высшего звена опрос относительно их роли в организации[9]. Наиболее существенными свойствами, которые назвали как желательные и те и другие, оказались "гибкость", т. е. способность справляться с различными обязанностями, и "определение своей собственной роли" в организации. Многие наниматели в качестве решающего критерия при приеме на работу указали на умение кандидата "носить сразу несколько шляп". Причина этого заключалась в том, что администраторы часто бывали слишком заняты, чтобы контролировать работу персонала. Между тем, сотрудникам была на пользу эта "неопределенность" и возможность самим "создавать" свою роль в компании; сюда они относили способность брать на себя задания и самостоятельно решать, что необходимо сделать для их выполнения. Как выразился один из специалистов: "У меня нет конкретной роли, и это меня вполне устраивает". Во многом эта свобода зависит от размера компании. Недавно возникшие малые фирмы по природе не обладают жесткой структурой или иерархией. Сотрудники могут сами задавать параметры в ходе работы. Однако по мере роста компаний происходит разграничение функций, и каждый получает свою специфическую роль: структура возникает неизбежно.

Признание со стороны коллег

Как указывает Эрик Рэймонд, признание со стороны коллег и репутация обеспечивает надежный источник мотивации для разработчиков открытого программного обеспечения[10]. Большинству из них ничего не платят за то время, которое они тратят на работу подобного рода. Они размещают свои разработки бесплатно, чтобы другие программисты могли оценить их как компетентных и успешных специалистов. Они создали сложную, самоорганизующуюся и самоуправляемую систему экспертной оценки, функционирующую по тем же принципам, что приняты в академической науке. Единственная разница состоит в том, что открытое программное обеспечение имеет коммерческий аспект.

Признание со стороны специалистов в своей области всегда было мощным стимулом для теоретиков и ученых. Социолог Роберт Мертон уже давно отметил его значение для практической деятельности ученых, которые, по его мнению, работали скорее ради репутации, чем ради денег[11]. Опираясь на идею Мертона, экономисты Парта Дасгупта и Пол Дэвид утверждают, что признание специалистами является главной движущей силой в "новой экономике науки", поскольку побуждает ученых соревноваться за честь первыми совершить то или иное открытие[12]. Экономист Скотт Стерн подсчитал, что в академических кругах ученые буквально платят за свои научные занятия — жертвуя приблизительно 25% потенциальных доходов от работы в частном секторе ради возможности заниматься независимыми проектами в престижных университетах[13].

В некотором смысле эти ученые представляют собой прямую противоположность упомянутому выше специалисту по технологиям из Сиэтла, который бросил академическую карьеру, так как предпочитал, чтобы его деятельность имела коммерческий эффект. Тем не менее, между ними есть определенное сходство. И в том и в другом случае люди выбирают работу, позволяющую им делать то, чего они хотят. Их основные стимулы не включают деньги или гарантии, будь то в форме профессуры или корпоративного пенсионного плана. Для университетских исследователей более важно заниматься теми вещами, в которых они находят интеллектуальный интерес, чем коммерчески выгодными проектами, тогда как ведущий специалист по технологиям намерен достичь практических результатов, воплощая свои идеи в конкретном продукте, который люди будут покупать и реально использовать.

Когда мы делаем то, чего в действительности хотим, какими бы ни были наши мотивы, решающее значение имеют уважение со стороны коллег, лич-

ная заинтересованность и творческий вызов. Именно такая работа заставляет меня часами сидеть за клавиатурой, забывая о сне, не думая об упущенной возможности пойти на вечеринку или о других развлечениях. "Развлечением" для меня служит сама работа — и в этом, я полагаю, заключается секрет того энтузиазма, о котором говорит Эрик Рэймонд. Не слишком ли этот энтузиазм напоминает одержимость? Да, безусловно. Но для меня, как для многих других, это несравненно лучше, чем изнывать, считая минуты в ожидании конца рабочего дня.

Местоположение и участие в жизни сообщества

В отличие от техно-футуристов, уверенных, что эпоха проводной и беспроводной информации лишила географическое положение и сообщество прежней роли, креативные специалисты, с которыми мне приходилось говорить на данную тему, считают эти факторы чрезвычайно существенными. По их словам, место должно обеспечивать стимулирующую, креативную обстановку. Многие не могут даже думать о том, чтобы работать в определенных городах и регионах — что составляет разительный контраст с организационной эпохой, когда люди готовы были следовать куда угодно ради хорошей работы и нисколько не возражали против перевода из одного захолустья в другое, если это гарантировало продвижение вверх по корпоративной лестнице. Мне также встречаются представители креативного класса, которые используют место жительства как главный критерий в "упреждающем" смысле: они выбирают место, которое им нравится, а затем начинают искать там работу.

Следует помнить, что около 20% участников обзора Information Week в числе важных факторов указали географическое положение их компании (18,7%) и время, которое уходит на регулярные поездки на работу и с работы. Оба фактора опережают перспективы карьерного роста, льготы и премии, финансовую стабильность, престиж компании, доли в акциях, комнаты по уходу за детьми при офисах, телекоммьютинг и возможность работать дома. Другие обзоры, охватывающие различные типы служащих, также подчеркивают важность местоположения. В опросе работающего населения США, проведенном социологической службой Zogby International в 2001 году, девять из десяти респондентов назвали качество жизни (в окружающем сообществе) важным фактором при выборе текущего места работы. В июле 2001 года в газете Wall Street Journal были помещены результаты опроса, в котором участвовали 960 человек, желающих поменять работу. Местоположение оказалось вторым по важности стимулом для перехода на новую работу, уступая только размеру заработной платы (25% против 32%)[14].

Существует много причин, делающих местоположение такой важной характеристикой, как будет показано в Части 4 этой книги. Пока что позвольте мне только указать на высокий уровень мобильности и ослабленные географические связи представителей креативного класса. Мои фокус-группы и интервью содержат немало примеров того, как люди поступали на работу "из-за денег", а затем переходили на другое место, поскольку оно было "лучше расположено". А мне каждый год звонят бывшие студенты, готовые отказаться от своих высокооплачиваемых консультационных должностей ради улучшения качества жизни и работы.

Участие в жизни сообщества также имеет большое значение. Многие члены креативного класса из числа моих собеседников нуждались в свободе использовать рабочее время и ресурсы для общественных проектов. До определенной степени это вполне привычная практика. Администраторы и квалифицированные специалисты издавна привлекались к руководству благотворительными компаниями или к участию в попечительских советах некоммерческих организаций. Однако у современного креативного класса появились новые идеи относительно общественной деятельности и развития сообщества. Для них важно непосредственное участие, причем на своих собственных условиях, что в некоторой мере объясняется их креативной идентичностью (я еще вернусь к этой теме несколько позже). Сейчас достаточно определить ключевой момент: подобные занятия позволяют людям культивировать их интересы, ценности и индивидуальные особенности как на работе, так и в более широком социальном контексте. На мой взгляд, в этом находит отражение процесс самореализации и попытка использовать работу в качестве платформы для дальнейшего развития общей креативной идентичности.

Финансовый аспект

Безусловно, заработная плата сохраняет свое значение, и сюда относится не только оклад. В течение последнего десятилетия резко возросло использование альтернативных форм — таких как доли в акциях и премии. Многие аналитики приветствуют эти новые формы, утверждая, что они являются связующим звеном между интересами организации и ее сотрудников и служат побудительным стимулом для работы. Кроме того, уже давно существует мнение, что люди часто отказываются от финансовых выгод в пользу гарантий занятости. Например, штатные профессора жертвуют высоким временным доходом в пользу гарантированного пожизненного поста. Другие предпочитают гарантиям занятости определенный риск и высокие доходы в настоящем. Как бы то ни было, можно сказать, что гарантии и стабильность сами по себе представляют форму оплаты труда. Это поддающаяся оценке возможность пользоваться преимуществами регулярных доходов на протяжении долгого периода времени; ее можно планировать, рассчитывать и сравнивать с другими формами.

Так как же работники оценивают разнообразные формы вознаграждения своего труда? На этот вопрос помогут ответить данные, содержащиеся в обзоре Information Week.

- Стабильная работа ценится выше, чем любая финансовая форма оплаты. Более 40% респондентов признали ее главным фактором.
- Заработная плата несколько отстает — ее считают наиболее важным фактором 38,5% опрошенных.
- Третье место занимают отпуск, выходные и отгулы (немногим более трети опрошенных).
- Льготы (такие как медицинская страховка и пенсионные планы) значат почти столько же, сколько и продолжительность отпуска.
- Бонусы и премии не играют особого значения. Согласно Американской ассоциации по оплате труда, 83% компаний выплачивают бонусы менеджерам высшего звена, 80% — менеджерам среднего звена и 74% — техническому персоналу. Несмотря на свое широкое распространение, бонусы занимают в обзоре Information Week двадцатое место из тридцати восьми; лишь 18% работников считают их существенным фактором. Более высокую позицию занимают местоположение, расстояние от дома до работы, неформальная одежда и рабочая атмосфера.
- Одним из наименее существенных факторов, определяющих отношение к работе, оказались доли в акциях. Долгое время их получали только руководители и менеджеры высшего звена, но во время расцвета новой экономики их стали давать и рядовым сотрудникам, поскольку считалось, что акции позволяют персоналу пользоваться плодами развития компании и тем самым объединяют индивидуальные интересы и благо организации. Специалисты по вопросам оплаты труда и финансовые экономисты уже давно предсказывали, что подобная оплата в акциях в будущем вытеснит другие формы компенсации труда для руководства компаний, ведущих технических специалистов и других сотрудников, играющих в своей организации важную роль. О долях в акциях говорят, что они выполняют три взаимосвязанные функции: привлекают в компанию первоклассных специалистов, обеспечивают дополнительный стимул лучшим сотрудникам и служат "золотыми наручниками", которые удерживают ценных работников. Однако при всей шумихе вокруг акций, в обзорах Information Week им уделяется скромное тридцатое место — на их важность указывают менее 10% респондентов.

Остается вопрос: каким образом оплата труда должна взаимодействовать с другими факторами, чтобы работа считалась удовлетворительной? Согласно опросам, более половины ИТ-специалистов оказались довольны оплатой, а около двух третей довольны своей работой в целом. Среди тех, кто доволен оплатой, приблизительно девять из десяти довольны работой в целом. Однако это еще не все. Как показано на рис. 5.3, удовлетворенность работой повышается параллельно оплате. Довольнее всех те сотрудники, которые получают самые крупные суммы. Вероятно, им кажется, что они уже могут "позволить себе" сосредоточиться на других аспектах своей работы, поскольку им хорошо платят. Возможно также, что эти специалисты в течение долгого времени работали более успешно, чем их коллеги, и заслужили неоднократное повышение зарплаты, одобрение начальства и значительную степень контроля над своей профессиональной деятельностью.

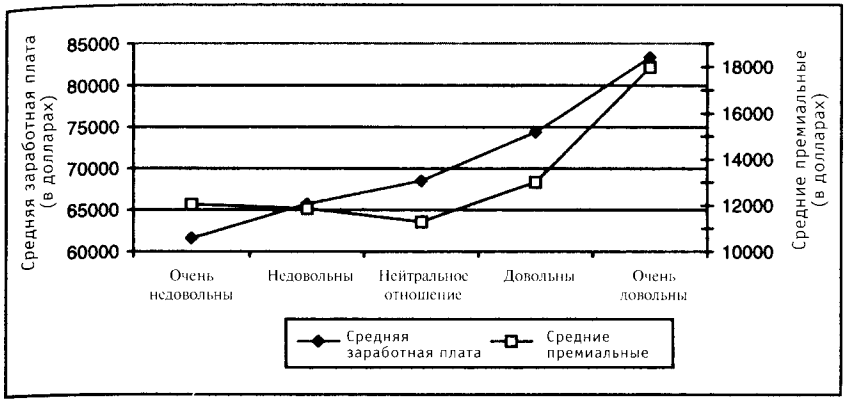


рис. 5.3 / отношение к работе: чем выше зарплата, тем больше люди довольны своей работой

(Источник: Обзор заработных плат Information Week, 2001)

Какой бы ни была причина, недовольные работой сотрудники называют зарплату одним из основных факторов своей неудовлетворенности, как демонстрирует рис. 5.4. Кроме того, люди, занятые поиском нового места, часто рассчитывают на более высокую зарплату. Три четверти с лишним ИТ-специалистов, искавших работу в 2000 и 2001 годах, указали на "более высокую оплату" как на главную причину; затем следовали недовольство начальством (42,4%), "более интересная работа" (39,5%) и "повышенная ответственность" (31,1%). Стабильность располагалась ближе к концу списка (18,5%), а доли в акциях (13,4%) и перспектива поступить в компанию-стартап (2,9%) оказались среди наименее популярных ответов. Таким образом, оплата имеет куда большее значение как повод для неудовлетворенности рабочим местом, чем как положительный фактор.

Потому можно утверждать, что деньги важны, но только как часть общей картины. Креативным специалистам необходимы интересные, стимулирующие задачи и гибкие условия работы; при этом велика вероятность, что с низкими зарплатами у них, как и у всех, может быть связано недовольство. По словам Эрика Рэймонда, оплата — это, в сущности, только инструмент

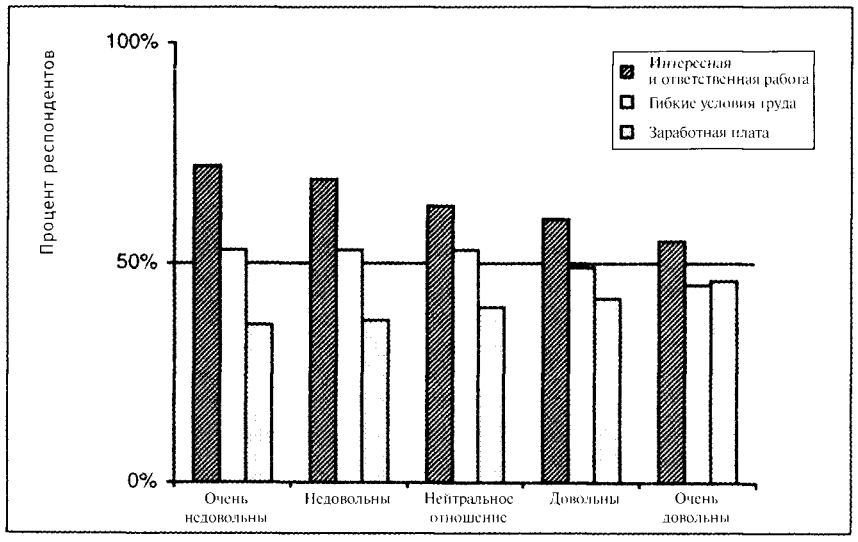


рис. 5.4 / интересная и ответственная работа, гибкие условия труда и оплата

Сотрудники, довольные своей работой, предпочитают интересные и ответственные задачи; сотрудники, недовольные работой, хотели бы иметь более высокие зарплаты.
(Источник: Обзор заработных плат Information Week, 2001)

для измерения успеха. Однако Питер Друкер выразил это еще лучше: бессмысленно пытаться подкупить креативных людей.

Как пасти белок

В отличие от традиционного рабочего класса, представители креативного класса ожидают к себе индивидуального подхода. Поэтому направить их способности и умения в русло производительного труда порой бывает очень сложно, и нет недостатка в теориях относительно того, как победить разброд и добиться от несхожих творческих индивидуумов выполнения задач, поставленных организацией (см. гл. 8). Завершая обзор нашей темы, давайте рассмотрим некоторые попытки упростить проблему, классифицировав креативных специалистов по группам в зависимости от их общей установки. В 1998 году в ежеквартальном журнале McKinzie Quarterly был опубликован обзор под названием "Война за лучшие кадры", авторы которого на основании опроса более чем 6 000 ведущих специалистов из 77 крупных американских компаний сделали вывод, что хотя для всех респондентов равно важны "культура, ценности и независимость", их можно разбить на четыре отдельные группы.

- "Следуй за победителем": для этой группы важны карьерный рост и продвижение в иерархии успешной компании, при этом миссия компании и местоположение не играют особой роли.
- "Чем больше риск, тем больше награда": представители второй группы предпочитают различные формы вознаграждения и карьерный рост успеху компании или активной роли компании в усовершенствовании их профессиональных навыков.
- "Спасайте мир": третьей группе необходима вдохновляющая цель или особые задачи, а оплата труда и повышение квалификации не имеют большого значения.
- "Образ жизни": члены этой группы больше ценят гибкость, совместимость с начальством и местоположение компании, чем развитие организации или удовольствие от работы[15].

"Обзор высококвалифицированных кадров Тауэрса-Перрина" (2001), составленный на материале анкетирования большого количества профессионалов различных областей, распределяет последних на следующие категории:

- Самая многочисленная группа (42%) указала в качестве приоритета "баланс между работой и личной жизнью".
- 28% сказали, что в первую очередь хотели бы развить и усовершенствовать профессиональные навыки и добиться продвижения в своей компании (или компаниях).
- Около 12% обозначили себя как "спринтеров", для которых важны быстрый карьерный рост и хорошая оплата.
- Еще 12% назвали себя "экспериментаторами", заинтересованными в том, чтобы в ходе карьеры получить самый разнообразный опыт.
- Лишь 6% считают себя "свободными агентами", которые предпочитают постоянно менять компании в погоне за финансовой выгодой[16].

Используя данные обзоров заработных плат Information Week, мы с Кевином Столариком объединили ИТ-специалистов в шесть общих групп в зависимости от предпочтений. В сумме они дают больше 100%, поскольку многие попадают сразу в несколько категорий, и для представителей каждой группы в работе важен интеллектуальный вызов.

- Согласно выборке около трети ИТ-специалистов (34,5%) больше всех остальных факторов ценят "гибкость". Существенные факторы занятости включают для них гибкий рабочий график и возможность при желании работать дома.
- Другая треть (34%) предпочитает "материальные стимулы", куда относятся оклад, льготы и премии, а также отпуск.

- Приблизительно 20% относятся к "технарям", которых в первую очередь мотивирует возможность работы с самой передовой технологией и талантливыми коллегами.
- Около 15% — это "профессионалы", ценящие развитие профессиональных знаний и навыков, эффективное управление и признание результатов своего труда.
- "Люди фирмы" (14%) склонны связывать собственные интересы с успехами компании.
- "Предприниматели" (11%) составляют наименьшую группу. Помимо прочего, они считают важным доли в акциях и предпочитают компании-стартапы.

Работодатели, пытающиеся соотнести потребности представителей всех вышеперечисленных групп с интересами организации, должны обратить внимание еще на два дополнительных момента. Во-первых, несмотря на неизбежную разницу в мотивациях, сейчас этими различиями уже нельзя пренебрегать, как это делалось в прошлом. Изменилась сама сущность работы, а вместе с ней и характеристики работников. Во-вторых, их предпочтения часто имеют смешанную природу и меняются с течением времени. Нашего специалиста по технологиям из Сиэтла, бросившего кафедру в Гарварде, академическая карьера, по всей видимости, устраивала достаточно долго. Однако затем ему, возможно, показалось, что в этой области он уже сделал все, что мог — и решил попробовать себя в чем-то другом. Креативные специалисты не просто движутся вверх по ступенькам классической иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Большинство из них не слишком озабочены удовлетворением базовых потребностей; как правило, они уже занимают высокие позиции в данной иерархии, где больше значат внутренние стимулы, такие как хорошая репутация и самореализация. Находясь на этом уровне, они могут позволить себе переходить от одной формы самореализации к другой.

В своей книге "Четвертое великое прозрение" Роберт Фогель замечает, что в развитых индустриальных странах растущая доля населения работает, чтобы испытать свои силы, получить удовольствие, сделать что-то хорошее, внести свой вклад или получить новые знания и умения[17]. Он высказывает предположение, что в сфере мотивации труда подобные мотивы со временем вытеснят материальные. На мой взгляд, результаты опросов подтверждают, что это уже стало реальностью для представителей быстро увеличивающегося креативного класса, профессиональная деятельность которых обязательно включает творческий компонент. Это происходит сейчас даже на промышленных предприятиях, где от рядовых рабочих ожидается, что они будут не просто следовать указаниям, выполняя однообразные механические операции, а проявят себя более активно, постоянно совершенствуя методы работы. Если эта тенденция получит развитие, мы даже можем рассчитывать на то, что молодежь вернется в машинный цех. Однако это произойдет только в том случае, если машинный цех адаптируется к новым ценностям и структурным принципам креативной эпохи и даст людям возможность использовать их креативный потенциал в соответствии с внутренними стимулами — иначе говоря, если у него будет больше общего с парикмахерским салоном.

глава 6
Горизонтальный рынок труда

Хэйс Клемент никогда не производил впечатления человека, который в один прекрасный день будет зарабатывать на жизнь упаковкой и доставкой подарочных корзин. Он родился в привилегированной семье в пригороде Атланты и со временем приобрел внешность модели с рекламы Brooks Brothers — высокий рост, атлетическая фигура — и острый, как бритва, интеллект. Клемент закончил университет Дьюка и получил степень магистра бизнес-администрирования (MBA) в высшей школе бизнеса Дардена при Виргинском университете. Он получил массу предложений по трудоустройству и принял лучшее из них — от консультационно-аудиторской компании Price Waterhouse Coopers. Работа требовала переезда в Нью-Йорк; его партнер, закончивший, как и Клемент, школу Дардена, также нашел работу в этом городе, в фармацевтической корпорации Pfizer, так что они смогли переехать вместе. Лет десять жизнь в основных своих проявлениях казалась им прекрасной. Располагая двумя солидными зарплатами, пара позволила себе покинуть уютную, но тесную квартирку в Гринвич-Виллидж и поселиться в просторных, элегантных апартаментах на модной улице. Клемент имел дело с более шикарной стороной PWC, занимаясь консалтингом, а не бухгалтерским учетом, причем в самой шикарной области — средства массовой информации и индустрия развлечений. Работу отличали разнообразие и обилие стимулирующих задач, с которыми он великолепно справлялся. Однако со временем он стал воспринимать свою деятельность консультанта как мартышкин труд: все время новые задания, бесконечные командировки, необходимость перескакивать с проекта на проект и отсутствие возможности наблюдать конечный результат своих усилий. Ему захотелось создать что-то настоящее.

Удачный шанс не заставил себя долго ждать. Среди его клиентов была высокотехнологичная компания-стартап MediaSite, которая разрабатывала технологию поиска визуальных образов по примеру текстовых поисковых систем. В исследовании, проведенном Массачусетским технологическим институтом, ее назвали одной из десяти наиболее перспективных новых технологий, способных изменить мир. MediaSite не просто представляла собой проект в сфере НИОКР, замаскированный под компанию; у нее был свой реальный рынок, реальные заказчики и талантливые, энергичные сотрудники. В начале 2000 года, в разгар бума новой экономики, Клемент уволился из PWC, чтобы стать вице-президентом по развитию в MediaSite. Фирма размещалась в Питтсбурге — но это же всего 400 миль от Нью-Йорка! Он мог бы ездить туда-сюда, деля время между работой и своим кругом общения. Зарплата была намного ниже, чем в PWC, однако ее дополняли доли в акциях; при этом главным плюсом он считал потенциальную причастность к продолжительной истории успеха. Медовый месяц не затянулся надолго. Из Силиконовой долины приехал новый директор, чтобы подготовить компанию к первичному публичному размещению акций. Однако индекс NASDAQ пошел вниз, начался сумасшедший дом и руководство, по мнению Клемента, полностью потеряло контроль над ситуацией. Генеральная линия менялась так часто, что он перестал спрашивать себя: "Есть ли у нас осуществимая стратегия?", сомневаясь, что у компании вообще есть какая-либо стратегия. Не проработав на новом месте и шести месяцев, Клемент пришел однажды в кабинет директора и объявил: "Мне здесь больше нечего делать. Вам тоже будет лучше, если я уйду. Так что давайте не будем усложнять друг другу жизнь и разойдемся по-дружески".

Вернувшись в Нью-Йорк, Клемент вскоре уже принимал регулярные телефонные звонки от охотников за головами. Но к чему торопиться? Приближаясь к сорока годам, он вдруг понял, что никогда не имел больше недели отпуска подряд. Его партнер — единственный из их старой компании по школе Дардена, кто по-прежнему работал в той же организации, куда он поступил по окончании университета — теперь занимал в Pfizer высокий административный пост. Так что Клемент решил просто побездельничать некоторое время, почитать книги и пообщаться с друзьями. Один из этих друзей имел небольшую фирму по доставке подарочных корзин. Шли недели, начались праздники, и у фирмы появилось много заказов; тогда ее владелец спросил Клемента, нет ли у него желания немного развлечься на этой скромной работе. Он мог бы принимать заказы и развозить корзины. Клемент ответил: "Почему бы и нет?"

Он обнаружил, что новая работа доставляет ему удовольствие. Сотрудники оказались людьми милыми и приветливыми; у места была своя энергия; здесь он почувствовал себя своим. Вскоре Клемент носился с новыми идеями по развитию бизнеса: можно культивировать элитную корпоративную клиентуру; для упаковки деликатесов и цифровой техники наряду с традиционными корзинками можно использовать более изящную тару — скажем, обтянутые кожей коробки; можно выйти на новые рынки, за пределами Нью-Йорка. У него сохранились старые контак-

ты, у него были знания и опыт, а главное, впервые за долгие годы, все это вызывало у него неподдельный интерес. Клемент вложил в предприятие часть своих денег, погрузился с головой в работу, и понемногу дела у фирмы пошли неплохо[1].

История с хорошим концом? Нет, скорее хорошая история с продолжением (Хэйс Клемент после этого сменил еще несколько проектов). Однако она дает представление о некоторых существенных моментах развития карьеры в креативной экономике. Карьерный стереотип последних лет выглядит приблизительно так: специалисты бросают скучную, заурядную работу в крупной компании ради высокотехнологичного стартапа, потому что работа здесь интересная, модная, неформальная и к тому же дает шанс немедленно разбогатеть. Фирма закрывается, и люди, присмирев, ищут более надежное место. Однако Клемент начинал как раз в интересной, современной области. В чем он действительно нуждался — в чем, по моим наблюдениям, нуждается большинство людей, — так это в креативном применении своих способностей для создания чего-то реального, в возможности пройти все стадии творческого цикла — от идей и попыток их воплощения до конечных результатов. Фирме MediaSite отнюдь не угрожало закрытие, когда Клемент ушел оттуда; в конце 2001 года ее приобрела процветающая открытая акционерная компания. Его раздражали путаница и хаос. Вероятность того, что в ближайшем будущем эта фирма позволит ему испытать все преимущества полного творческого цикла, была минимальной. Как только Клемент это понял, он не стал ждать. Он не говорил: "Дадим проекту еще года два" — или даже один. После чего ему удалось найти комфортную атмосферу, позволявшую оставаться самим собой. Важно, что здесь он мог также заниматься тем, что ему нравилось. Тем не менее, стоило увлечению немного остыть, возникли новые возможности, и он был готов двигаться дальше.

Горизонтальная гипермобильность

Наиболее примечательная черта нового рынка труда, по общему мнению, состоит в утрате прочных связей между сотрудниками и компанией. Вместо того, чтобы постепенно продвигаться вверх по должностной лестнице в рамках одной и той же компании, они то и дело переходят от одного места работы к другому в поисках подходящего варианта. Игровое поле остается горизонтальным, и уровень мобильности на нем очень высок. Более десяти лет назад, в книге "Иллюзия прорыва" мы с Мартином Кенни постарались привлечь внимание к гипермобильности работников высокотехнологичной индустрии в местах наподобие Силиконовой долины и района шоссе 128 (Бостон)[2]. С тех пор гипермобильность стала нормой для экономики в целом. Статистические данные впечатляют:

- В наше время американцы меняют работу в среднем каждые 3,5 года — причем для всех возрастных групп эта цифра постоянно снижается; те, кому между двадцатью и тридцатью, переходят на новое место каждые 1,1 года, согласно данным Бюро трудовой статистики при Министерстве труда США за 2001 год.
- Более половины ИТ-специалистов, участвовавших в обзоре заработных плат Information Week, указали, что проработали на своем настоящем месте менее четырех лет и планируют сменить работу менее чем через три года. Четверть этих работников занимали свою текущую должность всего два года или даже меньше и собираются уходить менее чем через год. В 2001 году более 40% были "открыты предложениям". Более 60% сказали, что за последние шесть месяцев с ними связывались представители агентств по найму — в среднем, шесть раз[3].
- 60% респондентов обзора Тауэрса-Перрина сказали, что сейчас сотрудник уже не должен оставаться в компании *ни на какой* определенный срок, и лишь 10% назвали срок от трех до пяти лет. Более половины во время проведения опроса занимались активным поиском работы, и более двух третей сказали, что не видят затруднений с тем, чтобы найти новое место — даже в конце 2001 года, когда уровень увольнений достиг самой высокой отметки за десять лет[4].

В свое время компании обеспечивали не только экономические гарантии, но и социальную идентичность. Многие города — даже такие большие, как Детройт и Питтсбург — были в буквальном смысле слова городами компаний, где несколько крупных корпораций выступали в качестве работодателей для основной массы населения и базы социальной и экономической инфраструктуры. Человек принадлежал компании, идентифицировал себя с ней и зачастую вращался исключительно в кругах, созданных или предписанных компанией.

Современные работники уже не имеют гарантий, прежде предоставляемых компаниями, которые сейчас по необходимости могут нанимать, увольнять или принимать людей на договорной основе. Около трех четвертей компаний, упомянутых в обзоре Тауэрса-Перрина, продолжают брать на работу талантливых специалистов даже в периоды сокращения штатов. Сделав выбор в пользу свободы распоряжаться своими креативными способностями по собственному усмотрению, Хэйс Клемент подвергал себя значительному риску. К счастью, у него был партнер с постоянной работой и твердой зарплатой. Подобно Клементу, многие из нас пожертвовали надежностью и стабильностью ради независимости, зачастую на куда более рискованных и сомнительных условиях, чем он. Какими бы обескураживающими ни были перспективы, многие люди идут на риск более чем охотно.

Как часто бывает, в дебатах относительно нового рынка труда взгляды резко поляризуются. Одну из позиций занимают оптимисты, которые представляют новый рынок труда в качестве рая для свободных агентов, дающего возможность ускользнуть из ловушек корпоративной системы и вести независимое существование, полное выгод. Противоположной точки зрения придерживаются пессимисты, считающие новую ситуацию на рынке очередным проявлением власти корпораций, социальной фрагментации и "конца труда". Даже более трезвые аналитики не устояли перед этой модой. В 1994 году один из номеров журнала Fortune вынес на обложку название статьи "Конец традиционной занятости"[5]. Алан Бартон-Джонс в книге, опубликованной в 1999 году, утверждает, что через два поколения внуки будут спрашивать у бабушек и дедушек: "Что значит 'работать по найму'?"[6] Аргументация каждой из сторон содержит свои здравые моменты, однако обе они склонны к преувеличениям и потому упускают из виду более глубокие и существенные факторы, под воздействием которых область профессиональной занятости приобретает новые очертания.

Рай свободных агентов

Дэн Пинк, автор бестселлера "Нация свободных агентов", предлагает весьма проницательные наблюдения относительно новых тенденций в мире занятости. Многие из моих знакомых применяют к себе изобретенное Пинком удачное прозвище "свободный агент"[7]. Однако и самому автору, и его поклонникам свойственно порой заходить слишком далеко. Согласно Пинку, свободная деятельность, свойственная свободному агенту — определяемая как освобождение от обычной штатной работы — это примета будущего, состояние, к которому каждый стремится и которое в недалеком будущем станет определять условия труда большинства из нас. Пинк заявляет, что уже существует около 33 млн. свободных агентов, причем это число растет: "Четвертая часть всей рабочей силы США провозгласила свою независимость от традиционных форм занятости". Эти цифры не обязательно совпадают с реальными фактами.

- По данным Бюро трудовой статистики при Министерстве труда США, число независимых работников в 2000 году составляло 12,9 млн. человек, то есть приблизительно треть от цифры, называемой Пинком. Цифры, приводимые Бюро, свидетельствуют о некотором уменьшении количества американцев, принадлежащих к этой категории. Причислив сюда также людей, работающих временно или неполный рабочий день, можно значительно увеличить ее ряды, получив, согласно некоторым источникам, общий результат, близкий к оценкам Пинка. Однако к этим группам относятся люди с низкой квалификацией, такие как подрабатывающие студенты и пенсионеры, временные офисные сотрудники, поденщики и сезонные сельскохозяйственные работники.
- Только 6% работающих американцев отождествляют себя в качестве свободных агентов, как показывает обзор Тауэрса-Перрина.
- Всего 1,1% ИТ-специалистов относят себя к "внештатным или независимым работникам" и лишь 2,3% считают, что они "работают по договорам", согласно обзору заработных плат Information Week. Более 95% опрошенных назвали себя штатными сотрудниками, при этом по большей части — крупных компаний. Свыше половины работало на компании, штат которых насчитывал тысячу с лишним сотрудников, а более четверти — на компании со штатом в десять тысяч и более.

Итог налицо: основная масса креативных специалистов не принадлежит к свободным агентам. Они работают на компании или какие-либо организации. Они могут регулярно переходить с одного места на другое, но это не влияет на их положение наемных служащих.

Для тех, кто по праву может претендовать на статус свободного агента, действительность не столь привлекательна, как принято изображать. По мнению Пинка, классический высококвалифицированный свободный агент — это человек, который работает дома, возможно, с использованием новых коммуникаций, выполняет только те виды работ, которые ему нравятся и сам устанавливает себе условия и рабочие часы. В реальности за подобную свободу приходится платить. Подходящую работу не всегда легко найти, особенно в периоды рыночного спада, к тому же она не обязательно хорошо оплачивается. Вы оказываетесь перед выбором: проявить разборчивость и согласиться на меньшие деньги или браться за все подряд, независимо от личных предпочтений — как часто приходится делать тем, кто работает по найму, — но получать больше. Вам также приходится конкурировать с другими свободными агентами: если вы отказались от срочной и обременительной работы, потому что она может помешать планам на выходные, ваш клиент позвонит тому, кого он считает более "ответственным" и, не исключено, в будущем станет обращаться только к нему. Кроме того, взявшись за проект, вы, знаете ли, обязаны уложиться в срок. Вы должны угождать заказчикам и ходить на деловые встречи. Вы будете работать ночами напролет, и в итоге все окажется не по-вашему, а как того хочет клиент. Как удачно выразился один из рецензентов на книгу Пинка: "Чтобы создать рай для профессионалов, требуется кое-что кроме домашнего офиса и временного ярлыка"[8].

Это еще не все. Розмари Бэтт и Сюзан Кристоферсон из Корнельского университета, а также двое их коллег провели детальное исследование спе-

циалистов в области новых СМИ, установив, что существует огромная разница в льготах между свободными агентами и штатными сотрудниками[9]. Приблизительно три четверти штатных сотрудников имеют полную медицинскую страховку (что само по себе настораживающе низкий показатель), тогда как только 11% свободных агентов основные работодатели или клиенты обеспечивают покрытие медицинских расходов, и всего четверть получает от них какие бы то ни было льготы.

Трудно согласиться и с тем, что в стремительно растущем мире свободных агентов компании теряют прежнее значение, и решающая роль переходит к "проектам". Пинк допускает, что в его "вселенной свободных агентов" есть место для крупных постоянных организаций. Однако, как правильно указал Роб Уокер в своей рецензии в New York Times, Пинк склонен считать их в основном "клиентами графических дизайнеров и рекламных копирайтеров — героев его историй ..., а главными элементами американской 'инфраструктуры свободных агентов' у него выступают такие отнюдь не мелкие компании, как Kinko's, Starbucks и Office Depot"[10]. В одной из журнальных статей за 2001 год, Пинк риторически провозглашает, отмечая быстрый взлет и недолгую жизнь компании Netscape: "Что такое Netscape — компания или проект? Разве это имеет значение?" Разумеется, имеет. Компании, которые удерживаются на рынке и растут, подобно AOL Time Warner, поглотившей Netscape, обладают большой экономической властью и возможностью диктовать характер будущих проектов. Таким образом, они определяют, какого рода работа достанется свободным агентам — многие из которых существуют за счет одного или нескольких серьезных клиентов, способных обеспечить непрерывное поступление заказов. Трудно жить на широкую ногу, когда приходится перехватывать там и сям грошовые проекты.

Без корпораций мир свободных агентов был бы абсолютно не представим. Фактически он переносит значительную долю экономического риска с компании на специалиста. С другой стороны, хотя в системе свободных агентов есть определенные выгоды для компаний — например, способность быстро адаптировать размер штата к требованиям рынка, — она имеет и свои недостатки, как обнаружил видный специалист по менеджменту, профессор Стэнфордского университета Джеффри Пфеффер. Он утверждает, что чересчур полагаясь на независимых специалистов и контрактников, компании неявно навлекают на себя такие проблемы, как высокая текучесть кадров, чрезмерные расходы на обучение и подготовку, значительное снижение эффективности и утечка интеллектуальной собственности — в некоторых случаях вплоть до передачи базовой информации и идей конкурентам из-за постоянной смены кадров и дезертирства[11]. Что же из всего этого следует? Бывают свободные агенты, но не бывает свободного доступа к бесплатным обедам.

На противоположной позиции растущий хор критиков оплакивает те самые изменения, которые у Пинка вызывают такой восторг. Если верить Джереми Рифкину и Стэнли Ароновицу, сочетание передовых технологий и глобализации лишит смысла труд большинства работающего населения[12].Они заявляют, что в результате сокращения размеров корпораций в последние два десятилетия высокооплачиваемые профессии "реального" сектора экономики практически переместились на "вторичный" рынок труда, где зарплаты и гарантии занятости существенно ниже. По их мнению, компании сегодня используют людей, а затем вышвыривают за ненадобностью, что ведет к утрате стабильности и ослаблению общественных связей. Другие, например, Джилл Фрэйзер, финансовый редактор журнала Inc., доказывает, что сам по себе офис превратился в "потогонный цех для белых воротничков"[13]. Офисные служащие проводят теперь на работе больше времени, чаще берут работу на дом и страдают от хронического стресса и экономической неопределенности. Виной тому, по ее утверждению, новый стиль управления, в котором сокращение штата и уменьшение размеров компании используются для насаждения в среде "белых воротничков" обстановки страха, а заработная плата и льготы снижаются параллельно увеличению объема работы.

Казалось бы, эти претензии относятся к ушедшей эпохе. Мало кто в наши дни испытывает на себе последствия "конца традиционной занятости"; большинству не приходится надрываться в мрачном потогонном офисе — равно как немногие могут похвастаться гибкостью и независимостью свободных агентов. Люди, как правило, интуитивно понимают, что сейчас рабочие условия лучше, чем во времена их родителей, не говоря уже о дедушках, которые проводили бесконечные часы за тяжелой и утомительной работой на мрачных заводах. Характер труда, безусловно, меняется. Однако движущей силой этих перемен являются не зловредные корпорации, преследующие беззащитных рабочих, а фундаментальные сдвиги в самой природе экономики.

Социолог Ричард Сеннет дает теме "конца традиционной занятости" новое развитие, объявляя, что разрыв прочных и долговременных связей с корпорацией ведет к "разрушению личности" и, тем самым, к распаду общества[14]. Можем ли мы на самом деле верить в то, что длительная служба в большой организации представляет собой обязательный элемент гармоничного развития личности? Или помогает определить идентичность человека? Долгосрочная служба и достаточно стабильная карьера в одной фирме — это сравнительно недавние феномены, возникшие благодаря промышленной революции, а также развитию современных профсоюзов и новых форм управления. Раньше идентичность определялась через род занятий — человек мог вести жизнь фермера, ремесленника, кузнеца или повивальной бабки.

Именно к подобной ситуации сейчас многие стараются вернуться в поиске идентичности за пределами фирмы. Вместе с тем, как говорит Джоанна Чиулла в своей книге "Рабочая жизнь",

> при всей важности труда как такового для формирования личности, нет оснований полагать, что частая смена мест может нанести ущерб характеру. Регулярный переход с одного места работы на другое не оказывает того пагубного влияния, которое свойственно хронической безработице. Сам факт занятости, а также работа, которую человек выполняет, могут придать ему чувство гордости, веру в свои силы, дисциплинированность[15].

Я считаю большим плюсом, что от современных людей уже не требуется преданность большим корпорациям. Сейчас мы свободны выбирать, чему посвятить себя: собственному развитию, семье, друзьям, сообществу и другим аспектам жизни, которые на самом деле для нас важны и интересны.

Почему люди увольняются

Бывает так, что люди имеют стабильную, надежную работу, и все-таки решают уйти — кто ради нового места, кто ради независимой карьеры. Порой даже повышение зарплаты и другие попытки остановить их не имеют эффекта. Какие соображения в реальности движут этими людьми? Несомненно, отчасти причина скрыта в отмирании старых форм общественного договора: когда компании перестают соблюдать его, у людей пропадает желание придерживаться своих обязательств. По словам Чиуллы,

> сокращения, проводимые в 1990-х, заставили нас очнуться. Общественный договор — ты работаешь хорошо и сохраняешь свое место — потерял силу, по крайней мере, на некоторое время. Рабочие места были ликвидированы, многие жизни разрушены, но одну идею мы усвоили со всей четкостью: отсутствие гарантий занятости стало нормой, даже в периоды низкой безработицы. Многие рабочие и служащие переосмыслили свое отношение к работодателям, потому что работодатели перестали уделять прежнее внимание их потребностям. Дополнительные жертвы, такие как пропущенные из-за сверхурочной работы дни рождения членов семьи, перестали иметь смысл; возможно, в них никогда и не было смысла. Как говорится, на смертном одре никто не жалеет, что слишком мало времени проводил в офисе[16].

Или, как сказал Пфеффер из Стэнфорда: преданность фирме не умерла сама. Компании сделали все, чтобы с ней покончить. Это тоже не столько вопрос морали, сколько результат жесткого экономического расчета. Компаниям удобнее располагать большей гибкостью в решениях, связанных с персоналом. Некоторым компаниям удалось реально сократить расходы, уволив своих сотрудников, а затем взяв их обратно, но уже на контрактной основе. Компания уже не обязана предоставлять льготы и не должна гарантировать, даже в неявной форме, что сотрудник останется в штате, когда работа по контракту будет выполнена.

Тем не менее, профессионалы также видят в новой системе определенные преимущества для себя. В значительной степени это то, чего мы "хотим". Мне не часто попадаются люди, мечтающие о возврате к старой ситуации образца "всю жизнь в одной и той же фирме". Большинство рады случаю не задерживаться долго на одной работе: это расширяет возможности, и кроме того, мобильность облегчает карьерный рост. Люди осознают, что гарантии занятости им могут обеспечить только их собственные способности и эффективность труда.

Новые реалии стали, помимо всего прочего, следствием стремления сотрудников к более полному контролю над тем, что они делают. Участники моих интервью и фокус-групп регулярно называли это своим главным приоритетом. Они сыты по горло тонкостями офисной политики и бюрократией, царящей в корпорациях. Служащие более мелких фирм страдают от стресса и хаотического управления. И тем, и другим надоело беспокоиться, как бы не потерять место. Разумеется, никто не может претендовать на абсолютный контроль, и все-таки многие выбирают этот путь, чтобы получить хотя бы какую-то долю контроля в тех вопросах, которые имеют для них первостепенное значение. Это настроение прекрасно передает следующая выдержка из диалога с веб-сайта журнала Fast Company[17]:

> Я никогда не мог понять трудоголиков, готовых работать 60 с лишним часов в неделю, в том числе и в выходные, полностью игнорируя тот факт, что у людей должна быть и личная жизнь... Сколько из них в итоге осталось ни с чем — без работы и с проблемами в семье — когда их фирмы начали проводить сокращения... Я работал на одну компанию, директор которой любил назначить заурядное собрание в пятницу на шесть вечера или на выходной — объявляя о нем только в два часа дня, когда вся семья уже грузит багаж в машину, собираясь отправиться на природу. Кое-кого отзывали из отпуска по самым пустяковым поводам, не требующим немедленного вмешательства. Нам приходилось терять на командировки свои собственные выходные, только чтобы компания могла сэкономить на авиабилетах.
>
> К семьям и личному времени сотрудников там относились без всякого уважения. Многие работали за границей и приезжали в США на две-три недели, которые они проводили в гостиницах и на бесконечных вечерних заседаниях. Почему бы и нет? Все равно нормальной жизни у них не было. Сразу после рождения дочери я решил, что мне бы хотелось ужинать

дома не только по выходным. Я предпочитал быть отцом, а не бумажником. Для ребенка важен реальный человек, а не только те вещи, которые может обеспечить моя зарплата.

Я начал работать самостоятельно, что позволило мне не только удовлетворять свои финансовые потребности, но также самому решать, где поставить точку и от какой работы отказаться. Я теперь не должен ничего "максимизировать" или иметь дело с инвесторами. Я могу не беспокоиться, что какой-нибудь юный городской трудоголик из соседней кабинки, которому не приходится добираться домой целый час, считает меня бездельником, если я ухожу из офиса в пять или в шесть, или вздрагивать от телефонных звонков в пятницу вечером и в субботу утром. Это просто работа... она позволяет оплачивать счета... Конечно, деньги не текут ко мне рекой — и я прожил достаточно, чтобы помнить 1980-е и 1990-е и знать, что мое положение может значительно ухудшиться, прежде чем исправиться в следующем году. Я просто не должен отступать.

В ходе своих исследований я часто встречаю людей, утверждающих, что уволиться их заставили причины вроде тех, что можно найти в комиксах про Дилберта. К ним не относится размер зарплаты или доли в акциях. Все дело в управлении — непоследовательном, некомпетентном или капризном. Больше всего жалуются на неумение или нежелание менеджеров понять и оценить действия сотрудников. Еще пагубнее радикальные смены курса, заставляющие работников чувствовать, что все их усилия пропали даром. От подобных фокусов порой даже самые преданные сотрудники бегут с корабля. Я слышу такого рода жалобы не только от сбитых с толку кули из крошечных высокотехнологичных фирм, но и от тех, кто имеет стабильную корпоративную работу с высоким заработком, равно как от сотрудников государственных организаций и некоммерческих организаций, а также от людей, которые сами занимают административные должности. Один их них прислал мне электронное письмо, прочитав мою колонку в журнале Information Week:

> Вот мне опять приходится допоздна возиться с очередной катастрофой в фирме, где я работаю биоинженером... Менеджмент здесь просто кошмарный (разумеется, вы уже слышали это не раз). Больше всего меня поражает тот факт, что ценные специалисты, проработавшие здесь много лет, покидают компанию в страшном количестве, но владельцы, похоже, решили это игнорировать. Как руководитель группы я немало узнал о том, как следует (и как не следует) обращаться с сотрудниками. К несчастью, оградить своих коллег от свинства я могу только до определенного предела... Мне поступило несколько предложений из частных компаний... Код на двери опять сменится, и все будут интересоваться, кто же сбежал на этот раз, когда я пополню собой ряды тех, кто "ушел в досаде"[18].

Гидеон Кунда, Стивен Барли и Джеймс Иванс, ведущие авторитеты в области этнографии работы, провели обстоятельное исследование тех случаев, когда люди уходят из солидных компаний и начинают работать независимо[19]. Их труд под названием "Что заставляет людей работать по контракту?" базируется на глубинных интервью с 52 инженерами и специалистами по информационным технологиям. Цель исследования состояла в проверке ряд гипотез относительно изменений в особенностях современной занятости. С одной стороны, авторы хотели выяснить, насколько правдоподобны утверждения, восходящие к теориям "контрактных работников". Их суть отражает идея "компании как притеснителя", согласно которой люди берутся за работу на договорной основе только после того, как их уволили из крупных корпораций. С другой, анализу подлежали противоположные взгляды, связанные с концепцией свободных агентов. По их словам, сторонники этой концепции "пропагандируют постиндустриальное понятие экономического индивидуализма, согласно которому свободные специалисты получают независимость и претендуют на часть прибавочной стоимости, прежде полностью уходившей компаниям-нанимателям". Их выводы совпадают с моими.

Идею "компании-притеснителя" Кунда, Барли и Иванс объявляют совершенно ошибочной. Причины, вызвавшие отказ работать по найму, имели мало общего с обидами уволенного сотрудника. Люди стремились к контролю над собственной жизнью, временем и выбором видов деятельности. Их решения во многих аспектах принесли им освобождение — в частности, от постоянной *боязни* потерять работу. Авторы исследования выделяют три основные претензии, побудившие сотрудников компаний уволиться. Многим надоели офисные порядки. "Ты обязан выслушивать массу различных мнений, — замечает один из инженеров, участвовавших в исследовании, — терять время на бессмысленных собраниях, стараясь никого не обидеть и всем подыгрывать. Строго говоря, собственно к работе все это не имеет отношения, это непродуктивно, а нередко создает очень напряженную атмосферу". Другие уходят из-за синдрома Дилберта — уверенности в том, что все вышестоящие недостаточно компетентны, чтобы не сказать хуже. "Пару лет я работал на судостроительном заводе, где дело не двигалось с мертвой точки, — говорит еще один инженер. — Я в общих чертах пожаловался главному экономисту, и туда пригласили парочку, как бы это сказать, чудаков. Мы поймали одного из финансовых администраторов, который заимствовал материалы для своей квартиры во Флориде". В то же время кого-то вынуждает уволиться чувство несправедливости. Квалифицированным креативным специалистам бывает неприятно обнаружить, что личные заслуги в их компании не в ходу или что результаты их усилий нашли неправильное применение. "Я работал над проектом не ради целей самого проекта, а ради целей начальства", — объясняет один из опрошенных.

Кроме того, хотя решение работать не по найму не гарантирует стопроцентной свободы, по крайней мере оно позволяет независимому работнику лично определять цели и правила игры. Как выразился один специалист по программному обеспечению: "Я больше не работаю бесплатно".

Жизнь на горизонтальном рынке труда

Новый рынок труда, сформированный данными тенденциями, обладает тремя основными характеристиками. Во-первых, сегодня люди чаще выбирают не вертикальные, а горизонтальные карьеры. Постепенное продвижение вверх по служебной лестнице утратило свою привлекательность — отчасти, видимо, по причине отсутствия развитой иерархии во многих современных фирмах с минимальным штатом, где даже существующие позиции могут потерять статус или исчезнуть раньше, чем успеешь добраться хотя бы до среднего уровня. Многие из нас теперь предпочитают перепрыгивать с дерева на дерево в поисках самых привлекательных плодов.

Хорошим примером служит начало карьеры молодого специалиста из числа участников моих интервью. Он приехал в США из Белоруссии и поначалу занимался разработкой программного обеспечения в Норфолке, штат Виргиния. Работа ему нравилась, но в этом возрасте человеку интереснее жить в более крупном городе, где больше впечатлений. Среди возможных вариантов были Нью-Йорк и Майами — излюбленные города российских эмигрантов, — однако он решил, что в Майами слишком жарко, а в Нью-Йорке слишком дорого, и остановился на Питтсбурге, где климат умеренный, жизнь сравнительно дешевая и достаточно культурных стимулов. Он нашел постоянную работу в перспективной новой высокотехнологичной фирме. Примерно через год он устроился в одну из солидных промышленных корпораций, однако на этот раз не штатным сотрудником, а независимым контрактором на специализированный проект, т. е. как своего рода свободный агент. Вскоре его можно было назвать свободным агентом в полном смысле слова: когда работы в корпорации стало меньше, он занялся консультированием в своей прежней фирме. Еще через некоторое время, устав от независимости, он вернулся в эту фирму уже на постоянной основе — с момента его ухода оттуда и года не прошло. Столько перемещений за такой короткий срок, и столько различных мотиваций! Я мог бы рассказать массу подобных историй. Дело в том, что к таким людям, как молодой эмигрант и Хэйс Клемент, неприменимы упрощающие ярлыки, вроде "летуна" или "свободного агента". Просто они действуют в новых условиях горизонтального рынка труда.

Этот сдвиг является результатом некоторых влиятельных экономических тенденций помимо тех, что уже упоминались. Как отмечает Барли в своем исследовании "Новый мир занятости" (1996), экономика в целом движется по направлению к "более горизонтальному разделению труда"[20]. Когда-то руководящие посты занимали люди, которые имели больше опыта, чем их подчиненные, потому и типичная структура организации, и типичная карьера были вертикальными. Проведя какое-то время на одном месте и, предположительно, поближе познакомившись со спецификой своего дела, человек получал повышение. Однако сейчас, с ростом специализации, ситуация изменилась: "начальство перестало понимать, чем занимаются нижестоящие", — пишет Барли. Даже крупный ученый не может командовать в лаборатории: технические работники обладают знаниями и навыками, которых он сам лишен. Таким образом, утверждает Барли, привычные для нас профессии и занятия превратились в "кластеры специализированных знаний". Чтобы организация функционировала нормально, эти кластеры должны взаимодействовать на равных основаниях. Вот почему на смену вертикальной иерархии и традиционному служебному продвижению пришли горизонтальное разделение труда, карьерный рост со сменой компаний и горизонтальный рынок труда. Вновь те явления, в которых консерваторы видят капризы, а либералы — новые тактики давления корпораций, оказываются на поверку следствием рациональной эволюции экономических сил.

Вторая особенность нового рынка труда состоит в том, что люди в большей степени идентифицируют себя со своими занятиями или профессией, чем с компанией. В какой-то мере это связано со сдвигом к специализированным знаниям. Мои фокус-группы и интервью свидетельствуют о том, что люди все чаще определяют себя по двум параметрам, а именно креативному содержанию своей работы и личным интересам: мотоциклист, альпинист, музыкант. Стремление испытать себя, добиться большей самостоятельности и самореализации также предполагает скорее горизонтальное движение, чем вертикальное.

В-третьих, люди несут больше ответственности за каждый аспект своей карьеры. Мы принимаем на себя не только риск, связанный с переменой места работы, но и обязательства по отношению к собственной креативности, которую необходимо поддерживать и культивировать всевозможными средствами. К примеру, креативные специалисты тратят невероятно много времени и денег на образование. Они получают основное стартовое образование, затем квалификацию, обеспечивающую смену карьеры, не говоря уже о непрерывном расширении знаний и усовершенствовании профессиональных навыков. Если верить участникам моих интервью и фокус-групп, они сами, а не их работодатели, отвечают за современный уровень своих практических знаний; в особенности это касается быстро меняющихся высокотехнологичных областей. Согласно анализу Бэтт и Кристоферсон, нью-йоркские специалисты по новым СМИ тратят в среднем 13,5 часов в неделю на приобретение новых навыков, не получая за это денежной компенсации[21]. Это означает, что треть 40-часовой рабочей недели инвестиру-

ется в развитие креативности. Отсюда вывод: приобретение знаний и умений стало личной ответственностью каждого, "потому что интерактивный характер компьютерных инструментов позволяет работникам новых СМИ осваивать новые навыки в собственном темпе и в индивидуальной манере, равно как и потому, что официальные обучающие программы отстают от потребностей этой стремительно развивающейся области". Помимо того, на современном рынке труда компаниям уже невыгодно вкладывать значительные средства в обучение своих сотрудников, которые могут в любой момент уйти, если им предложат лучшие условия и более интересную работу. Только 30% от 262 "сетевых специалистов", участвовавших в проведенном фирмой Lucent Technologies обзоре удовлетворения работой, признали, что обучающие программы, проводимые компанией, соответствуют их потребностям, тогда как почти три четверти (73%) сказали, что в интересах карьеры им приходится самим учиться и повышать квалификацию[22].

Возможно, самая радикальная перемена заключается в том, что сейчас люди *ожидают* подобного развития своей профессиональной жизни. Мало кто способен хотя бы вообразить долгосрочную карьеру в какой-либо фирме. В 1980-х, когда я учился в аспирантуре, два года считались минимальным допустимым сроком службы. Мои наблюдения и существующая статистика показывают, что в соответствии с сегодняшней нормой, чем раньше ты уйдешь из фирмы, которой недоволен, тем лучше — зачем терять понапрасну свое и чужое время? Причем новый феномен хронической смены работ принадлежит теперь к самой сути труда. Люди привыкли к мысли о том, что они предоставлены самим себе, поскольку традиционные источники гарантий и прав утратили всякое значение или вообще исчезли. Это серьезный шаг в сторону от прежней практики.

В прошлом массовые увольнения вызывали в обществе возмущение и тревогу. Еще в конце 1980-х и начале 1990-х сокращения, проводимые корпорациями, были встречены по всей стране бурей негодования, а в журналах и на телевидении прошел ряд материалов, в которых представители корпораций вынуждены были защищать действия своих компаний. Не обошлось даже без уличных протестов. А теперь перенесемся в 2001 год: количество безработных насчитывало несколько миллионов человек, достигнув высочайшей отметки за десять с лишним лет. Не только высокотехнологичные фирмы-однодневки, но и серьезные компании, такие как Ford, Lucent, Motorola, Merrill Lynch, Cisco и многие другие увольняли сотрудников тысячами. Какова же была реакция? Довольно вялая. Паратройка отдельных случаев "гнева белых воротничков", которые выводили из строя компьютеры в своих бывших фирмах или забирали с собой что-либо из их имущества. Но никаких пикетов, демонстраций или малейших проявлений неудовольствия со стороны политиков. Людям, потерявшим работу, "в наше время даже в голову не приходит протестовать", — писала газета New York Times в августе 2001 года, приводя в подтверждение слова женщины из Цинциннати: "Пару месяцев назад я могла сказать что-нибудь горькое по этому поводу, но сейчас пора уже проглотить пилюлю и двигаться дальше"[23].

Пожалуй, это служит наилучшим показателем того, насколько нам удалось адаптироваться к новому рынку труда. Подобно этой женщине, мы просто принимаем происходящее как данность и продолжаем заниматься своими делами. Мы признали как факт, что ни корпорация, ни какая-либо еще крупная организация не возьмет на себя ответственность за наши проблемы — иначе говоря, мы целиком предоставлены самим себе.

глава 7
"Профессионалы без галстука" на работе

Не так давно, опаздывая на встречу, я позвонил, чтобы об этом предупредить. Встреча с бухгалтером и юристом по ценным бумагам была назначена в самом сердце деловой части Питтсбурга, поэтому я спросил у женщины, взявшей трубку, стоит ли мне потратить несколько лишних минут, чтобы сменить свою обычную униформу из джинсов, черной майки и ботинок на что-нибудь более официальное. "Здесь в этом нет необходимости, — ответила она, — приходите в чем угодно". Оставив машину на стоянке и приблизившись к величественному каменному зданию, воплотившему всю корпоративную элегантность XIX века, я почувствовал себя не в своей тарелке и робко приоткрыл дверь, в полной уверенности, что мне следовало бы переодеться. К большому моему удивлению, вестибюль был полон людей, одетых еще менее формально, чем я — в брюках хаки, рубашках поло, кроссовках, а кое-кто даже в сандалиях и со спортивной сумкой. Возможно, я попал не по адресу — в высокотехнологичную компанию или новый магазин одежды? Нет, успокоила меня девушка в приемной. Я оказался по месту назначения: в самой старой и престижной из юридических фирм нашего города, специализирующихся на корпоративном праве.

Среда, в которой мы работаем, меняется не только в плане одежды. По многим параметрам атмосфера на рабочем месте стала более расслабленной и комфортной: открытая планировка и другие нововведения в дизайне офисов, гибкий график, новые правила работы и методы управления. В этом отношении фирмы всех типов начинают напоминать высокотехнологичные стартапы. Некоторые в качестве причины называют конкуренцию из-за квалифицированных специалистов. Как было сказано в журнале Business Week в апреле 2001 года: "Вместо того, чтобы сидеть сложа руки, бухгалтерские фирмы 'большой пятерки', крупные предприятия 'ржавого пояса', инвестиционные банки и юридические фирмы были вынуждены переизобрести себя по образцу соперников, отбивающих у них компетентные кадры"[1].

Приведенный ниже отрывок из статьи в New York Times отражает масштаб перемен и наводит на мысль о скрытых за ними силах:

> Существует иконическая фотография офисного помещения IBM времен 1950-х, где ряд за рядом рабочих столов и на вид бесконечная сеть единообразных, действующих на нервы кабинок символизируют корпоративный образ мышления предшествующего поколения. Сегодня эта традиционная планировка офиса в основном устарела как пережиток командно-контрольного стиля управления корпоративного средневековья. Концепция рабочего места изменилась вместе с экономикой, технологиями и образом жизни[2].

Добро пожаловать в мир "профессионалов без галстука"! К появлению новых условий привело не столько стремление бизнеса не отстать от духа времени, сколько развитие креативных видов деятельности. Их основные принципы и порядки получили распространение, поскольку они доказали свою эффективность, т. е. способность привлечь талантливые кадры к выполнению креативных задач. Рабочая среда креативных профессионалов включает больше компонентов гибкой, открытой, интерактивной модели научной лаборатории или художественной студии, чем механической модели промышленного предприятия или традиционной корпоративной конторы. При всей популярности среди новых высокотехнологичных фирм она не появилась вдруг из ниоткуда. Многие свойственные ей черты возникли благодаря многим десятилетиям постепенных изменений, которые все еще продолжаются.

Центральный элемент этого развития заключается в постоянных экспериментах с новыми структурами и практиками, из которых одни приживаются, в то время как другие быстро выходят из моды. Например, в 2000 и 2001 годах, в период кризиса высокотехнологичного сектора многие выкрутасы новой экономики — массаж без отрыва от производства, няни для собак при офисах и т. п. — исчезли без следа. Остаются те структуры и практики, которые реально улучшают условия работы и помогают повысить эффективность, а соответственно — и доходы. Таким образом, неформальная рабочая обстановка является результатом идущего в рамках капитализма поиска действенных механизмов мобилизации творческих способностей человека. Тенденции, благоприятные для развития и применения креативности, обычно имеют большое будущее — они обеспечивают жизнеспособность креативной экономики, тогда как те, что лишены этого качества, обречены оказаться на свалке истории.

Новый протокол в одежде

Из всех нововведений на рабочем месте мало что привлекло столько внимания, сколько либерализация официального стиля одежды. Пример, подан-

ный в свое время мелкими фирмами Калифорнии с их хронически расслабленным стилем, подхватили повсюду. В конце 1980-х корпорация IBM, всегда требовавшая от сотрудников галстука и *белой* (не голубой или полосатой) рубашки, признала неформальный деловой стиль пригодным не только для "неформальных пятниц", но и на каждый день. По данным обзора заработных плат Information Week приблизительно для четверти специалистов по информационным технологиям возможность носить на работе "повседневную одежду" имеет решающее значение. Как отмечалось в New York Times, этот сдвиг "осложнил жизнь тем, кто когда-то считал себя застрахованным от промахов в вопросах вкуса" — теперь уже нельзя рано поутру просто сдернуть с плечиков темный костюм и повязать галстук[3].

Торговля одеждой тоже пережила катаклизм. Поставщики стандартной деловой униформы, вроде компании Brooks Brothers, бросились в срочном порядке менять свой имидж. Согласно материалу из газеты Philadelphia Inquirer в феврале 2001 года, 60% товаров на полках магазина Brooks Brothers в центре Филадельфии можно было отнести к "нуво-повседневному стилю": свитера с V-образным вырезом, кожаные куртки и другие привычные элементы свободно-деловой манеры одеваться; за три года до этого 90% ассортимента составляли "обычная деловая одежда" и "консервативно-неформальные" брюки хаки и рубашки поло[4]. Между тем, фирма Banana Republic, долгое время известная как производитель повседневной одежды, неожиданно обнаружила, что ее модели стали восприниматься как нормальное деловое платье, и не преминула этим воспользоваться. Фирма заключила партнерские соглашения с такими компаниями, как Home Box Office, First Boston и Credit Suisse, предлагая бесплатные консультации по протоколу свободного стиля и скидки на свою продукцию, включая бесплатную подгонку; в некоторых офисах открылись передвижные мини-магазины, где вместе с бесплатными напитками можно было получить советы из области моды[5]. Фирменные магазины и всевозможные журналы активно занялись консультированием по подбору гардероба.

Новый протокол вызвал бурную реакцию со стороны тех, кому его приметы пришлись не по вкусу. В конце 1990-х газета Wall Street Journal поместила серию статей о женщинах, чей внешний вид был признан "чересчур рискованным" для офиса[6]. Газета USA Today выступила с критикой свободной формы одежды как средства снижения стандартов, обвиняя ее в "расслаблении Америки"[7]. "Кое-кто из наших мужчин носит одежду только двух видов: или костюм, или лохмотья"[8], — сказала корреспонденту New York Times директор одной фирмы. Самые ожесточенные отзывы пришлись на долю небольших новых компаний, которые в этом вопросе дадут сто очков вперед всему, что можно увидеть в IBM или какой-либо юридической фирме. Обратная реакция тоже не редкость. Как выразился юрист из Калифорнии в интервью Wall Street Journal в марте 1999 года: "Приятно наблюдать здесь коллег с восточного побережья. Одни, в костюмах, ведут себя как британские путешественники, настаивающие на том, чтобы переодеваться к обеду в самом сердце Африки. Другие сбрасывают с себя все и пытаются подражать аборигенам"[9].

Что же происходит на самом деле? Вспомним для начала, что прежде чем изменился служебный протокол в одежде, за стенами офиса манера одеваться постепенно становилась все более непринужденной. В первые десятилетия XX века мужчины надевали костюмы и галстуки даже на бейсбольные матчи, а женщины красовались на пикниках в длинных платьях и изящных шляпках. Когда эта норма ушла в прошлое в силу многочисленных социальных причин, костюм сохранил свою функцию деловой униформы, но вне работы его носят все меньше. К началу 1990-х неофициальный стиль одежды проник в церкви и даже на свадьбы и поминки. Несмотря на это, почти до конца столетия "форма" выглядела уместно на работе, потому что в большинстве своем профессиональная жизнь была организована по образцу военной карьеры: чтобы поступить на службу, человек надевал форму. Достигнув высокого положения в компании, он получал право на форму более высокого класса, отражавшую его статус "высокого должностного лица".

Непринужденный стиль сумел завоевать популярность отчасти по очень простой причине — благодаря своей практичности, но важную роль сыграло также усиление позиций креативной деятельности в нашей экономике. Статус перестал ассоциироваться с тем положением, которое человек занимал в фирме, будь он представителем "командного звена" или, на уровне рядовых сотрудников, хорошим исполнителем. Статус отныне связан с принадлежностью к креативной элите, а люди креативных профессий не носят униформу. Они используют одежду в качестве средства самовыражения, как художники, или одеваются как ученые — скромно и практично, сосредоточившись целиком на своей творческой задаче. Иначе говоря, они выбирают форму одежды по собственному усмотрению.

Весной 2000 года в Сиэтле я зашел вечером в местный филиал Barney's, магазин одежды высокого класса. Магазин был полон молодыми профессионалами, которые бродили между вешалок, потягивая охлажденное белое вино и минеральную воду[10]. Менеджер, женщина за тридцать, одетая в черный костюм, сказала, что работает в магазине со дня его открытия. За последние несколько лет она заметила значительную перемену в привычках покупателей, принадлежащих к креативному классу Сиэтла — в особенности тех, кто работал в компании Microsoft, известной как рай для "ботаников". С тех пор, как открылся магазин, продажи традиционных мужских костюмов, равно как и типичной униформы "очкариков" — брюк хаки, пуловеров, синих блейзеров — падали год от года. При этом высоким спросом пользовались вещи нью-йоркского стиля: черные брюки, майки Helmut Lang, верхняя одежда и туфли Prada, а также дизайнерские сумки. Вкусы становились более изощренными, более урбанистическими. Отмечая предпочтение, которым стали пользоваться вещи Prada и других ультрасовре-

менных дизайнеров среди руководителей Microsoft, автор статьи в Wall Street Journal (сентябрь 2000 года) окрестил новую моду "шик для программистов"[11]. Похоже, сотрудники высокотехнологичных компаний не желают быть ни солдатами, ни "ботаниками". Они хотят одеваться как успешные художники-космополиты, соответственно своему положению в креативном авангарде экономики.

Креативная экономика уже не имеет единого протокола в одежде, допуская широкий выбор. Как-то летом 2000 года я сидел в конференц-зале одной из известных юридических фирм Вашингтона и оглядывал присутствовавших. На одном был деловой костюм; на другом — блейзер и светлые брюки. Третий явился в мешковатых джинсах, майке и с парой роликовых коньков в руках. У девушки в короткой юбке и смелой блузке оказалась серьга в языке. Разговор как раз зашел о протоколе одежды, и когда кто-то обратил внимание на разнообразие стилей, нам вдруг стало очевидно, что до этого момента мы практически не отдавали себе отчет, как по-разному все выглядели. Каждый был вполне доволен своим внешним видом и не особенно интересовался одеждой соседа. Развитие нового протокола идет в направлении отсутствия определенной нормы или, точнее, в сторону разнообразия и терпимости.

Пожалуй, единственное различие, возникшее в результате выработки новых норм, существует между теми организациями, что поощряют подобное разнообразие и теми, что стараются ему воспрепятствовать. Последние рискуют проиграть, поскольку они ограничивают для себя потенциальный контингент творческих талантов. Города и регионы с тем же успехом могут утратить конкурентоспособность, если они не уделяют новой культуре должного внимания. Однако большинство сумело приспособиться. Меня часто приглашают выступать перед ассоциациями производителей, членами торговых палат, группами лидеров местных сообществ и т. д. Годами я приходил на подобные собрания в официальном костюме и галстуке, но в последнее время все изменилось. Если выступление касается изменений в культуре и условиях труда, многие организаторы теперь могут напрямую предложить: "Не могли бы вы надеть что-нибудь неформальное, чтобы придать силу своим словам?" Все же бывают исключения. Зимой 2001 года я должен был выступить на встрече ведущих политиков и бизнесменов крупного города. Примерно за неделю до назначенной даты мне учинили настоящий допрос по электронной почте относительно формы одежды и содержания моей речи. Некоторые считали, что я обязан надеть костюм и галстук и воздержаться от упоминания таких "спорных" предметов, как гомосексуализм. В связи с этим один из членов организационного комитета так ответил своим встревоженным коллегам:

> Я переговорил с д-ром Флоридой, и он заверил меня, что нет причины для беспокойства. Его речь будет целиком состоять из фраз на диалекте эбоникс, а наряд — из розовой пачки и гигантского сомбреро. В заключение он растопчет электрическую лампочку, завернутую в белую салфетку. Единственное, о чем он просит — это соблюдение правил фэн-шуй, чтобы расположение предметов в комнате помогало созданию положительного эффекта[12].

Разговоры по поводу норм в одежде по большей части упускают главное. Вопрос не в том, как люди выглядят, а в терпимости к различиям и оригинальности на рабочих местах, что, в свою очередь, полностью совпадает с новой ролью креативности и потребностью креативного класса в гибких условиях труда и возможности выражать себя в индивидуальной манере одеваться.

Новый рабочий график

Условия труда "профессионалов без галстука" предполагают как новый график, так и новое отношение ко времени. Растущее количество работников всех отраслей промышленности и видов занятости уже не обязано следовать стандарту рабочего дня организационной эпохи, варьируя при необходимости часы и дни. Бюро трудовой статистики сообщает, что к 1997 году более 25 млн. человек — 27,6% всех наемных работников и служащих — в той или иной степени могли корректировать свое расписание либо официально, либо по договоренности с начальством[13]. Согласно обзору Института семьи и работы, более двух третей (68%) работников могут периодически менять часы начала и конца рабочего дня; более половины (55%) время от времени работают дома. Как показано в гл. 5, гибкие условия входят в число тех качеств места работы, которые люди ценят больше всего.

Гибкое расписание особенно характерно для креативных профессий. Чем выше образование, тем больше у работника шансов на свободный график, тогда как люди с незаконченным средним образованием чаще других имеют жестко установленные часы работы. Рассмотрим некоторые цифры. Более 60% ученых различных областей естествознания (60,2%) располагают гибким графиком; за ними следуют юристы и судьи (58,6%), высококлассные специалисты по продажам в сфере бизнеса и финансов (58,1%), математики (55,9%), профессора колледжей и университетов (54,6%), другие лица свободных профессий (50,3%), а также инженеры и менеджеры (по 47,9%). Эта группа составляет резкий контраст с операторами станков, на чью долю приходится самый низкий показатель (11,1%). Почти 40% (39,5%) работников сервиса, специализирующихся на персональном уходе, имеют гибкое расписание. Вот вам и объяснение того, почему люди делают выбор в пользу парикмахерского салона, а не машинного цеха.

Распространение гибкого графика отчасти отражает перемены в потребностях общества. Например, в семье, где работают и отец, и мать, кому-то из них приходится уходить с работы раньше, чтобы забрать детей из школы. Однако это явление связано также с самой природой креативного труда. Креативная деятельность, как правило, производится на проектной основе, а проектам свойственна цикличность: периоды кризиса чередуются с периодами относительного застоя. Креативная работа требует гигантской концентрации, поэтому люди нуждаются в свободном времени и гибких условиях, позволяющих им немного расслабиться даже в течение дня. Многие говорят мне, что они предпочитают в обеденное время работать, а затем устроить хорошую пробежку или прокатиться на велосипеде, чтобы подзарядиться перед "вторым рабочим днем". Кроме того, креативным мышлением достаточно трудно управлять. Это необычный род деятельности: мы нередко бьемся над идеей или растрачиваем энергию в бесплодных поисках решения какой-либо проблемы, только чтобы неожиданно найти ответ в самое неподходящее время.

Гибкость отнюдь не означает сокращения часов работы. Одна из определяющих характеристик труда представителей креативного класса состоит в том, что у них самый длинный рабочий день. По оценкам Бюро трудовой статистики, рабочая неделя технических специалистов, менеджеров и лиц свободных профессий часто превышает 49 часов[14]. Зимой 2000 года, когда я находился в офисном здании одной корпорации, там произошло нечто необычное. Ровно в шесть вечера везде автоматически отключился свет. Если моих собеседников это смутило лишь слегка, я был в настоящем шоке. Подобных вещей в наше время просто не бывает. Ни свет, ни компьютеры, ни телефоны выключать не принято. Все всегда работает — даже в тех редких случаях, когда в помещении никого нет. Мои наблюдения полностью подтверждаются цифрами Бюро статистики. Приблизительно 44% рабочей силы США остается на работе после пяти вечера, а около 25% — после шести. Участники моих фокус-групп и интервью говорят, что привыкли работать везде и всегда. По сути, развитие современного капитализма неизменно сопровождалось увеличением рабочего дня, вначале с помощью электричества и электрического света, а сейчас — посредством персонального компьютера, сотового телефона и интернета.

Новое рабочее пространство

Интерьер и атмосфера современных офисов совсем не те, что были раньше. В мелких высокотехнологичных и дизайнерских фирмах обстановка порой бывает прямо-таки дерзкая: вызывающие картины и плакаты во всю стену, ломаные плоскости с обнаженными балками и трубами, зоны отдыха и игровые зоны, музыка на полную громкость. Однако офисы более консервативных фирм тоже меняются, зачастую самым решительным и бесповоротным образом. Alcoa, Goldman Sachs и отделение Chrysler концерна Daimler Chrysler входят в число компаний, отказавшихся от классических административных корпусов ради новых штаб-квартир радикально нового характера. Традиционное офисное пространство стало со временем ненормально вылизанным, стандартизованным и бесцветным вплоть до полного отсутствия индивидуальности.

Как правило, организация пространства сегодня ориентирована скорее на мобильность, чем на иерархию: помещения общего пользования и выходящие на них открытые офисы сменили прежние отдельные кабинеты начальства с закрытыми дверями и ряды одинаковых кабинок для простых служащих. Новое рабочее пространство тоже может быть поделено на кабинки, но проявления личного вкуса в оформлении со стороны их обитателей теперь только поощряются. Новое рабочее пространство подразумевает также элемент визуального своеобразия и некоторой незавершенности[15]. В ряде офисов влиятельных финансовых фирм я наблюдал смесь признаков разных стилей — современного и более рафинированного административного. Отделка интерьера и мебель могут быть безупречными, но при этом на одной из стен отсутствует штукатурка или часть потолка снята и видны трубы — так оставляют расстегнутыми пару пуговиц на дорогой рубашке или блузке. По мнению Дона Картера, возглавляющего UDA Architects, ведущую фирму в области архитектуры и градостроительного проектирования, к основным элементам нового рабочего пространства относятся[16]:

- Открытая планировка офисов
- Высокие потолки
- Проходы вдоль внешней стены (вид на улицу принадлежит всем)
- Помещения общего пользования (удобно расположенные, хорошо спланированные и оснащенные)
- Изобилие мест для отдыха и общения
- Отсутствие лишних вещей, отдельные помещения для хранения
- Эстетическая атмосфера (качественный дизайн, яркие цвета, обнаженные структуры и т. д.)
- Отраженный свет
- Многочисленные произведения искусства

Вариантов на тему креативного рабочего пространства может быть бесконечное множество, однако все они, так или иначе, принадлежат к одному из двух типов, каждый из которых имеет свою символическую и функциональную ценность. Для пригородов и обширных высокотехнологичных офисных парков Силиконовой долины, "исследовательского треугольника" Северной Каролины и т. д. характерна новая архитектура. Крупные компании, занимающие большую территорию — к примеру, фирмы по разра-

ботке и сборке электронного оборудования — часто строят в подобных местах целые корпоративные комплексы. Внешний дизайн корпусов на территории такого комплекса может отличаться смелостью и оригинальностью. Скошенные стены зданий компании Marconi Communications неподалеку от Питтсбурга придают конструкциям такой вид, будто они сильно накренились или плывут по бурным волнам — пожалуй, сами архитекторы не подозревали, насколько удачно эта метафора отражает взлеты и падения индустрии телекоммуникаций.

Внутри новых зданий пригородных комплексов принята по большей части открытая планировка, обеспечивающая свободу передвижения. Продуманные дизайнерские штрихи, нарушающие лощеную новизну интерьеров (вроде необработанных поверхностей или обнаженной инфраструктуры) помогают сгладить впечатление стерильности, придавая новому помещению небрежный жилой вид. Как любит говорить своим клиентам архитектор Андрес Дуэйни, принадлежащий к движению нового урбанизма: "очистите стену от всех старомодных напластований, но оставьте клей". В целом, идеальный пригородный комплекс может включать все, чего бы ни пожелал современный работник — от эспрессо-баров и бесплатных столовых до детского сада, медицинских кабинетов с новейшим оборудованием, поля для игры во фрисби и услуг консьержа. Смысл и функция всего этого ясны как день: зачем уходить с работы?

Второй вариант представляет собой реконструированное пространство в старых зданиях деловой части города и других городских районов. Компания Amazon.com, допустим, заняла бывшую больницу в центре Сиэтла. Джули Бенезет, глава отдела недвижимости компании, сказала, что сотрудникам нравится грубоватая, натуральная атмосфера старого здания. Такого рода условия популярны также среди малых компаний, которые могут обойтись без больших площадей, но нуждаются в создании собственного имиджа. Несомненно, старые помещения обладают очевидными практическими преимуществами. Постольку, поскольку нет необходимости в капитальном ремонте, они бывают сравнительно дешевыми, что как нельзя лучше подходит мелким фирмам, богатым идеями, но не деньгами. Вот почему Джейн Джейкобс заметила в связи с креативным подходом к использованию помещений бывших магазинов в Гринвич-Виллидж: "Порой старые идеи могут прикрываться новыми фасадами; новые идеи должны использовать старые дома"[17].

Офис в старом и дешевом месте располагает также к раскованному, свободному стилю работы: нечего беспокоиться о следах от кнопок на стенах, завешанных плакатами и таблицами, или испорченном паркете, по которому сотрудники разъезжают на горных велосипедах. Если фирма выбирает место в заброшенном здании промышленного типа, переоборудовать его обычно не стоит труда. В оживленном городском квартале всегда можно рассчитывать на соседние кафе, магазины и медицинские центры, предоставляющие те же услуги, которыми сотрудники крупных компаний пользуются на территории корпоративных комплексов. Старые кварталы, застроенные домами всевозможных размеров, дают даже небольшим фирмам шанс найти себе отдельное здание. В заключение можно упомянуть о том кредите доверия, который старое здание может обеспечить новым фирмам. Окружение, с его давней историей, как бы позволяет им сказать: мы не авантюристы, у нас тоже есть корни.

Форма и функция в ближайшем рассмотрении

Независимо от местоположения, городское и пригородное рабочее пространство делят ряд общих признаков. Во-первых, корпоративная недвижимость во все времена служила фирме средством заявить о своих амбициях и инструментом маркетинга, и новое помещение посылает недвусмысленный сигнал: "Наша компания не отстает от моды". Возможно, современный дизайн и атмосфера — это еще не все, но это существенно. Клиентам важно знать, что компания занимает лидирующее положение; потенциальные сотрудники всегда ищут свидетельств тому, что здесь "все на высоте". Во-вторых, новое рабочее пространство имеет эстетический компонент. Креативным профессионалам необходима визуальная стимуляция; неформальная среда создает расслабленное и творческое настроение. В-третьих, рабочее помещение нового типа повышает производительность — в том смысле, что оно специально приспособлено для современной творческой деятельности.

Проектирование и оборудование помещения всегда играли для производительности решающую роль. При разработке планов промышленных предприятий уже давно применяется научный подход, однако вплоть до последнего времени это не распространялось с той же последовательностью на офисные помещения. Томас Аллен из Массачусетского технологического считается одним из основоположников современного офисного проектирования. Наблюдая в течение десяти лет за работой инженеров в исследовательских лабораториях, Аллен обнаружил, что большое значение имеет близость: люди активнее всего взаимодействуют с теми, кто работает по соседству; люди, сидящие друг от друга на расстоянии, превышающем 75 футов, практически никогда не общаются[18]. Другие исследования установили, что специалисты по разработке программного обеспечения, подобно прочим креативным профессионалам, нуждаются одновременно в общении и напряженной концентрации. Когда креативный "процесс" прерывают, человеку требуется в среднем 20–30 минут на то, чтобы снова сосредоточиться.

Эти и подобные наблюдения не остались незамеченными. В 1990-е я занимался консультированием компании Steelcase, бывшей когда-то лидером

среди производителей столь ненавистных всем кабинок корпоративной эпохи. Принимая во внимание выводы Аллена и других исследователей, компания хотела создать новые модели, которые позволили бы ее клиентам использовать преимущества близкого расположения без ущерба для сотрудников. Результатом стала новая серия рабочих отсеков под названием Personal Harbours ("персональное убежище"), представляющих собой отдельное рабочее место на колесах, а также недавняя концепция технологически усовершенствованного Blue Space, "голубого пространства", разработанная совместно с IBM[19]. "Харборсы" можно перемещать по пространству офиса и объединять в группы для коллективной работы, а затем отводить в сторону, чтобы люди могли без помех заниматься каждый своим делом. Такие компании, как Knoll и Herman Miller, также предложили линии мебели гибкой конфигурации. В сентябре 2001 года газета New York Times писала:

> Отказавшись от картотечных шкафов и кабинок эпохи "Человека в сером фланелевом костюме", фирма Knoll сделала ставку на новую систему под кодовым именем A3... Создатели системы взяли за образец интерьер самолета и кемпинговое снаряжение и произвели коконоподобную конструкцию из трубчатой стали, обтянутой эластичной сетчатой тканью. Офисный работник теряется в ее изгибах, как в лоне матери. Прозрачный чехол A3 обеспечивает приватность и одновременно непрерывность зрительного восприятия. A3 можно использовать отдельно в открытом пространстве бывшего промышленного помещения или группами, как часть обстановки более конвенционального офиса. Новая линия офисной мебели Herman Miller [включает]... Red Grashopper ("красный кузнечик") — пластичную, легко адаптируемую систему, напоминающую космическое оборудование НАСА. Столы и полки покрыты толстым слоем мягкого защитного материала. В "кузнечике" используется принцип, который компания называет "мягкой стыковкой": компоненты совмещаются свободно, без точной конфигурации. Различные части можно убрать и перегруппировать[20].

Меняется также планировка офисов. Малколм Глэдуэлл, автор содержательного эссе в журнале New Yorker, возводит новые правила планировки рабочего пространства к высказанным Джейн Джейкобс теориям жизнеспособности городов. В 1960-е Джейкобс яростно выступала против проектов городской модернизации, которые вели к разрушению естественной среды некоторых районов, где на смену кипучей уличной жизни и разнообразию городской толпы пришел организованный порядок, ослабивший интенсивность творческого взаимодействия[21]. Несмотря на отсутствие в прошлом у проектировщиков городской застройки особого интереса к протестам Джейкобс, Глэдуэлл утверждает, что ее идеи лежат в основе современных подходов к проектированию офисных помещений. "Кто, в конце концов, напрямую заинтересован в создании разнообразных и полных жизни мест, которые бы стимулировали креативность и взаимопонимание? Разумеется, работодатели. Офисам необходима социальная среда вроде той, которую Джейн Джейкобс обнаружила на тротуарах Вест-Вилидж". Новое офисное пространство, подобно Вест-Вилидж в книге Джейкобс, способствует творческому взаимодействию, благоприятствуя "случайному общению в дружеском духе". Глэдуэлл продолжает:

> Когда сотрудники сидят как прикованные за своими столами, молча и старательно выполняя каждый свою работу, офис функционирует не в полную силу. Причина в том... что инновации... имеют общественную природу. Идеи с тем же успехом могут возникнуть в ходе случайного разговора, как и в результате деловой встречи. Точнее, как свидетельствует одно исследование за другим, самые удачные идеи в любых областях возникают благодаря неформальным контактам между различными группами одной компании[22].

Идеальное взаимодействие, по Глэдуэллу, происходит в тех случаях, когда его участники достаточно отличаются ролями, чтобы по-разному подходить к предмету, но в то же время имеют довольно общих знаний и интересов, чтобы видеть взаимную пользу от общения. Это весьма напоминает излюбленные районы Джейн Джейкобс, где лидеры местного сообщества, бакалейщики, владельцы кондитерских, родители, дети и многие-многие другие постоянно обменивались информацией и делились мнениями по важным для всех вопросам. Офисы старого образца не годятся для подобного рода практики. Они похожи на пригороды — функции и люди обособлены, начальство изолирует себя в особых зонах, как жители закрытых охраняемых поселков; кроме того, эти офисы часто занимают многоэтажные здания, где, как замечает Глэдуэлл,

> центральная часть каждого этажа отведена под внутренние службы и инфраструктуру: лифты, уборные, системы электроснабжения и канализацию. Вокруг этого центра располагаются второстепенные офисы и кабинки для технического штата и администраторов низшего звена. И, наконец, по краям этажа, напротив окон, находятся ряды кабинетов ведущих специалистов и управленцев... Анализ коммуникаций между офисными работниками показывает, что худшей планировки и придумать невозможно. Администратору из одного крыла помещения фирмы редко приходится сталкиваться с себе подобными... Чтобы максимально увеличить частоту контактов среди персонала, следует разместить наиболее ценных сотрудников в центре комнаты, где в их орбиту попадает наибольшее число людей.

Еще лучше разместить в центре те места, где люди обычно собираются вместе — зоны общего пользования... Стоит ли удивляться предпочтению, которое креативные фирмы отдают бывшим промышленным и складским помещениям с их удобным для использования центром?[23]

Новое рабочее пространство отражает представление Джейкобс о людях как источниках креативности и позволяет эффективно использовать преимущества концентрации и компактного расположения. "Сорок лет назад, — подводит итог Глэдуэлл, — люди жили в городских районах наподобие Вест-Вилидж, а работали на окраинах. Сейчас, в результате одной из тех странных инверсий, которые характеризуют современную экономику, люди все чаще живут в пригородах и ездят на работу в тот или иной эквивалент Вест-Вилидж"[24].

Традиционная вертикальная корпорация с ее иерархией была основана на заводской модели информационных потоков и трудовых процессов. Начальники изолировали себя в отдельных кабинетах, тогда как рядовые сотрудники, выполнявшие рутинные обязанности, работали в стандартных помещениях и подчинялись строгим правилам. Ко всем, независимо от положения, относилось требование мыслить строго в соответствии с заданным стандартом. Необходимым условием существования креативной экономики является ускоренное производство и передача идей в рамках организации. В этом мире поджимающих крайних сроков, неуверенности и постоянных открытий — в мире порождения нового знания, коллективной работы и продуктивного обмена идеями — нельзя обойтись без интерактивного пространства, прежде присущего только архитектурной студии или научно-исследовательской лаборатории.

Конечно, новое рабочее пространство далеко от совершенства. Сотрудники быстро растущих компаний, которым приходится работать в переполненных офисах, часто жалуются на шум. Согласно статье под заголовком "Помолчите, нам надо работать!", опубликованной в августе 2001 года в Wall Street Journal, "звукоизоляция" становится большой проблемой[25]. В статье говорится о том, как компании идут на любые меры, чтобы снизить уровень шума, свойственный офисам открытой планировки: добавляют в кабинки лишний слой изоляции, обивают потолок звукопоглощающим материалом и устанавливают пробковые щиты в коридорах и конференц-залах. Некоторые люди рассматривают новые условия как оскорбление для своих принципов и угрозу для своего положения. Один из моих друзей, уходя с вечеринки, которую давала новая консалтинговая фирма, чтобы продемонстрировать свой элегантный офис, услышал обрывок разговора двух консервативно одетых профессионалов: "Я бы никогда не сменил свой офис на работу в *таком* месте!"[26]

Новые льготы

В последние годы широкое распространение получили многочисленные новые виды льгот. Среди льгот, принятых в высокотехнологичных фирмах в 2000 году, Общество управления человеческими ресурсами выделяет следующие:

- Бесплатная еда или оплачиваемое питание в столовой (50% опрошенных фирм)
- Свободные билеты на спортивные мероприятия или спектакли (50%)
- Услуги химчистки (31%)
- Оплаченный декретный отпуск (19%)
- Бесплатный массаж (15%)
- Услуги консьержа (15%)

Предоставление подобных льгот не ограничено новой экономикой. К 2000 году более 3500 компаний по всей стране, включая 100 из списка крупнейших американских корпораций Fortune-500 и все три компании, составляющие "большую тройку" автомобилестроителей США, обеспечивали медицинскую страховку и другие льготы партнерам сотрудников-геев.

Несмотря на широкий резонанс, новые льготы не стали предметом серьезного анализа. До сих пор никто не проводил всестороннего исследования того, как сами сотрудники к ним относятся; впрочем, обзор заработных плат Information Week показывает, что даже самые существенные из новых льгот оцениваются не слишком высоко. Всего 1% ИТ-специалистов назвали среди важных факторов пособия, предоставляемые партнерам, и менее 0,5% включили в их число "детский сад при офисе".

Тем не менее, многие из льгот имеют скорее символическую ценность, чем реальную. Пособия для партнеров одного пола указывают на атмосферу открытости и терпимости, в которой есть место различиям. Кроме того, очевидно, что сравнительная ценность льгот зависит от сотрудника: оплаченный декретный отпуск должен иметь для женщин репродуктивного возраста куда большее значение, чем кабинет массажа. Многие работодатели понимают, что такие льготы, как питание и услуги консьержа в конечном счете окупаются, так как они позволяют ценным сотрудникам сосредоточиться на работе, не думая о еде и необходимости отвезти машину в ремонт.

В одном мы можем быть уверены. Льготы, не отвечающие реальным потребностям, недолговечны — в этом можно было убедиться, когда стремительное падение индекса NASDAQ в 2000–2001 годах уничтожило массу сомнительных поблажек. Остаются только те виды льгот, которые выгодны и компании, и сотрудникам, поскольку помогают стимулировать и поддерживать креативность.

глава 8
Управление креативностью

Обнаженная кирпичная кладка и майка Helmut Lang, при всех своих достоинствах, не могут равняться с организационной структурой, создание и управление которой направлено на мобилизацию креативности. Тем самым мы подошли к более глубокому аспекту офисной культуры.

Нет единого мнения относительно способов мотивации и управления креативностью. Некоторые фирмы, даже в так называемых креативных отраслях, верят в старые испытанные средства. Они пытаются учредить порядок и бюрократию, измеряя доходы простым подсчетом рабочего времени сотрудников. Другие используют предсказуемые процедуры стимуляции креативности и достижения максимального эффекта от ее применения. Некоторые из таких компаний — например, Motorola — берут за образец японский стиль контроля качества и применяют к креативности методы активного управления. Система под названием "Модель зрелости процессов" [Capability Maturity Model] (CMM), созданная Институтом разработки программного обеспечения при университете Карнеги-Меллон, предлагает исчерпывающие стандарты и правила управления программистами, которые образуют отдельный вид креативных профессионалов. Компании, применяющие CMM, проходят через несколько последовательных этапов, а особая система количественных показателей позволяет определить уровень их производительности и эффективности по мере продвижения к более развитым креативным возможностям.

Другие фирмы считают, что творчеством нельзя управлять сверху. В недавнем интервью менеджеры Sun Microsystems выступили решительно против попыток руководить креативностью[1]. Согласно их радикальному подходу, компания может только нанять специалистов — технических виртуозов, скажем так — дать им самое общее представление о характере задачи, а затем оставить в покое. Большинство организаций выбирают нечто среднее. Microsoft предпочитает смесь структуры, самомотивации и давления со стороны коллег (см. ниже). Все же немало компаний, особенно из числа инновационных, стараются стимулировать сотрудников, держа их постоянно в состоянии аврала: от кризиса к кризису, от одного проекта к другому. Какое-то время подобная "фронтовая" психология может приносить определенные результаты, однако на постоянной основе она не годится. Она неизбежно ведет к порочному кругу, когда неудачи вызывают негативную реакцию и чувство горечи. Меньше половины специалистов, участвовавших в обзоре 2001 года Тауэрса-Перрина, выбрали ответ "моя компания помогает мне работать в полную силу". Это означает, что нам еще многому предстоит научиться, как в плане знаний, так и в плане практики управления представителями креативных профессий. Джеффри Пфеффер из Стэнфорда оценивает, насколько может окупиться хорошо организованный менеджмент: "все, чем вы отличаетесь от конкурентов — это навыки, знания, отношение к делу и способности людей, работающих на вас. Существует неотразимый практический довод в пользу этой идеи: правильный подход к управлению персоналом помогает повысить показатели компаний на 30–40%"[2].

Потогонный цех для белых воротничков или компания, заботящаяся о сотрудниках?

Споры по поводу реальных условий работы креативных профессионалов ведут к резкому расхождению точек зрения. Концепция Джилл Фрэйзер, упоминавшаяся в главе 6, согласно которой современный офис стал "потогонным цехом для белых воротничков", делает акцент на постоянных стрессах, ужесточении сроков и утрате стабильности[3]. Ей противостоит идея "заботливой компании". Ее сторонники утверждают, что условия на рабочем месте становятся все более благоприятными и стимулирующими, и это прекрасно. В своей книге "Связь времен" Арли Рассел Хочшилд, социолог из университета Калифорнии, пишет о крупной компании, известной как лидер в использовании программ, направленных на достижение "баланса между работой и жизнью"[4]. В результате наблюдений за практикой компании и многочисленных интервью с персоналом, она пришла к удивительному открытию. Меры, применяемые компанией, отнюдь не вели к ожидаемому равновесию. Они помогали сделать карьеру наиболее приятной составляющей жизни. Таким образом, заключает Хочшилд, люди шли на работу, спасаясь от стресса в семье и других сферах своей жизни.

Другой вариант "заботливой компании" представлен в принадлежащем Эндрю Россу понятии "богемного офиса". Эндрю Росс, заведующий кафедрой американистики Нью-Йоркского университета, изучавший нью-йоркские интернет-компании в духе Силиконовой долины, утверждает, что резкий подъем новой экономики в конце 1990-х вызвал масштабные перемены

ПРАВИЛА УПРАВЛЕНИЯ КРЕАТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ MICROSOFT[5]

согласно Дэвиду Тилену

1. Нанимайте умных людей, способных мыслить. Методы проведения интервью, принятые в компании, разработаны таким образом, чтобы разделить людей, умеющих думать, и простых исполнителей... У нас в Microsoft процесс интервью и окончательное одобрение кандидатур всегда производится той же группой, что отвечает за прием на работу. Наиболее эффектные вопросы из тех, что обычно задают менеджеры компании, могут показаться весьма необычными. Почему канализационные люки имеют круглую форму? Здесь не имеет большого значения правильный ответ. Реальный интерес представляет то, как кандидат подходит к решению проблемы. Например, люки делают круглыми, чтобы крышки не падали вовнутрь и легко откатывались, несмотря на свой вес.

2. Будьте готовы к неудачам. Работая в условиях, когда лучший способ сохранить работу состоит в том, чтобы выиграть во внутренней конкуренции, необходимо сосредоточиться на разработке новых продуктов и способов решения проблем.

3. Не делайте большого шума, когда амбициозные сотрудники совершают ошибки. Они не должны чувствовать, будто вся их карьера в компании зависит от одного-единственного промаха. В Microsoft неудачи входят в план. Если сотрудник никогда не допускает ошибок, значит он недостаточно рискует. В ряде случаев люди даже получали повышение благодаря урокам, которые они вынесли из своих ошибок.

4. Постарайтесь привить конкурентную психологию. Сотрудникам Microsoft постоянно напоминают, что их настоящие соперники — это другие компании, а не коллеги по работе. Определите цели компании, но позвольте каждому самостоятельно найти способ их осуществления.

5. Поддерживайте атмосферу стартапа. В компании-стартапе неизменно присутствует чувство необходимости добиться успеха. Пусть каждый из сотрудников несет личную ответственность за расходы. В Microsoft нет секретарей. Если для выполнения работы требуются пять человек, ее поручают четверым. Экономия помогает сотрудникам не расслабляться.

6. Пусть в офисе люди чувствуют себя как дома. Создайте условия, напоминающие домашние или даже лучше, чтобы сотрудникам было приятно находиться на рабочем месте. В Microsoft каждый имеет отдельный офис и может одеваться во что пожелает. Люди могут повсюду ходить босиком — за исключением буфета. Есть прямая связь между удовольствием от работы и хорошими результатами.

на рабочем месте, ставшем "гигантской универсальной игровой площадкой для непрерывно меняющихся команд сотрудников". Вслед за Дэвидом Бруксом, с его культурной диалектикой между буржуазией и богемой, Росс делает вывод, что сам по себе современный офис приобрел некогда богемные черты.

> Традиционно богемная манера присутствовала буквально во всем, от свободного стиля в одежде... до распространения в офисе общего настроения гедонизма и атмосферы вечеринки... Многие компании преподносили себя как альтернативу корпоративной Америке и усвоили все богемные привычки. Интересно, что обе эти группы не могли обойтись друг без друга. Буржуазный мир всегда нуждался в богемной изнанке, своего рода экзотическом полусвете, а богема могла определить себя только в своем отрицании буржуазных ценностей... Сам факт воспроизведения этого давно знакомого диалога в деловом мире есть нечто выдающееся[6].

Каждый из этих взглядов отражает те или иные характеристики рабочей среды "профессионалов без галстука", обсуждавшиеся в предыдущей главе, но оба они игнорируют суть вопроса. Условия работы меняются за счет того значения, какое сегодня приобретает творческая деятельность. В своем стремлении подстегнуть креативность, типичная компания *одновременно* оказывает большее давление на сотрудников и более внимательно относится к их потребностям. Давление растет, поскольку креативная экономика зависит от перемен и их темпа. Чтобы выжить, фирма должна регулярно превышать собственные показатели вчерашнего дня. Сотрудники обязаны постоянно поставлять новые идеи; постоянно искать и находить более быстрые, дешевые и эффективные методы работы — а это совсем не просто. Это вызывает жуткий стресс. В то же время умная фирма постарается сделать все возможное, чтобы привлечь стоящих креативных специалистов и помочь им сохранить креативность. В итоге получается что-то вроде "заботливо-потогонного цеха", но на самом деле никакого противоречия здесь нет. Просто такова реальность офиса в креативной экономике. Что касается богемных эксцессов, то с падением NASDAQ чрезмерное легкомыслие и гедонизм исчезли из офисной культуры, а их остаточные элементы испарились после 11 сентября 2001 года. Однако это не означает возвращения к существовавшему прежде положению вещей. Место работы креативного класса не является и никогда не было просто офисом старого образца, приукрашенным атрибутами богемного стиля с намеками на некую игру фантазии. Как я постараюсь развернуто доказать в главе 11, в современном мире буржуазный и богемный аспекты так тесно спаяны, что старые категории лишились прежнего содержания. Отмечу еще раз: важнейшей чертой современных условий труда является их способность мобилизовать креативность — а поиск наилучших способов решения этой задачи все еще ведется.

Архитектура, дзэн и здравый смысл

Из всех стратегий мобилизации креативности на рабочем месте особую популярность приобрели две — "обогащение труда" и "расширение рабочих функций", пропагандой которых занимались такие издания, как Harvard Business Review и Fast Company. В последнее время много говорят о концепции "архитектуры рабочих мест". Согласно статье в журнале Harvard Business Review (1999), "многие талантливые специалисты уходят из организаций, поскольку старшие менеджеры не понимают психологию удовлетворения от труда; они полагают, что люди, демонстрирующие отличные результаты, непременно должны быть довольны своим местом. Звучит вполне логично. Однако в реальности превосходные навыки не обязательно гарантируют удовольствие от работы"[7]. Потому компании стремятся создавать рабочие места с "индивидуальной архитектурой", отвечающей глубинным интересам сотрудников — как если бы наконец был открыт дзэнский принцип моделирования рабочего задания.

Это похвальное начинание, и попытка приспособить функции работника к его талантам и предпочтениям, безусловно, имеет смысл. Однако архитектура рабочих мест может иметь практический эффект только там, где достаточное внимание уделяется фундаментальным вещам. Как мы видели, люди в большинстве своем не ждут от рабочего места никаких дзэнских откровений: для них важна интересная работа, хорошая зарплата и более или менее компетентное руководство, дающее подчиненным свободу действий. Вопросу эффективной организационной культуры посвящено гигантское количество литературы. Невзирая на весь научный жаргон, из нее явственно следует, что люди креативных профессий и работники интеллектуального труда одобряют организации с твердыми принципами, четкими правилами, свободой коммуникации, хорошими условиями работы и беспристрастным руководством. Люди не любят полной самостоятельности, но и микроменеджмент им тоже не по вкусу. Они не желают выслушивать приказы, однако нуждаются в управлении.

Учесть все это составляет немалую проблему. Не приходится сомневаться в одном — по ряду причин креативный труд нельзя регламентировать по принципу тэйлоризма, как механическую однообразную работу на заводе или в офисе прошлых лет. Во-первых, творческая деятельность не носит повторяющегося характера. Во-вторых, поскольку она происходит в уме, ее невозможно наблюдать — а следовательно, и подвергнуть тэйлоризации. Наконец, креативные люди склонны сопротивляться попыткам систематического контроля. Мы не раз бывали свидетелями этого в университетах, где многим деканам и администраторам пришлось убедиться на горьком опыте, чего стоит желание управлять крайне независимыми профессорами и исследователями.

Питер Друкер выразил это как нельзя лучше, когда сказал, что работники интеллектуального труда не реагируют на финансовые стимулы, распоряжения и негативные санкции в той степени, которая ожидается от производственных рабочих. Мне особенно нравится замечание Друкера о том, что для мотивации творческих людей нет лучше средства, чем относиться к ним как к "де-факто добровольцам", которые связаны с фирмой приверженностью ее целям и нередко сами рассчитывают принять участие в руководстве и управлении. "Работников интеллектуального труда, — пишет Друкер, — мотивируют те же соображения, что и добровольцев. Как известно, добровольцы должны получать от работы больше удовольствия, чем штатные специалисты, именно потому, что им ничего не платят"[8]. "Приверженность" в случае креативных специалистов — это понятие очень условное, так что ими руководят, в основном, внутренние стимулы.

Мягкий контроль

Современный офисный стиль не свалился на нас неведомо откуда — мы сами в ответе за его формирование. Джек Битти из журнала Atlantic Monthly вовсе не считает легионы "профессионалов без галстука", тянущих лямку в современных офисах, жертвами корпоративного угнетения. Он придумал для обозначения нового положения вещей термин "каннибалистический капитализм"[9], цитируя слова дизайнера из книги Фрэйзер "Потогонный цех для белых воротничков": "Все мы сами себя пожираем... Все мы владельцы акций, и в качестве таковых не думаем ни о чем, кроме прибылей. Так что нам некого винить, кроме себя, за тот кошмар, в который превратились наши условия работы". Как пишет в Fast Company один сотрудник высокотехнологичной компании: "Никто не бегает за нами с пистолетом... Похоже, что рабочая этика американской новой экономики... делает нас такими продажными, что купить сейчас можно что угодно — предложите только хорошую цену!"[10] Если верить опросу Гэллапа за 1999 год, четверо из десяти американских работников считают себя трудоголиками[11]. Однако современные условия труда имеют более глубокие корни. В отличие от этих двоих, большинство специалистов даже не имеют в виду деньги. Представители креативного класса работают ради возможности показать, на что они способны, ради признания и уважения, связанного с большой ответственностью. Они работают, потому что хотят участвовать в интересных проектах вместе с интересными людьми. Они работают, потому что для креативного человека этим определяются его идентичность и желания.

На современном рабочем месте приняты неявные и изощренные модели контроля, опирающиеся на внутреннюю мотивацию. Когда компании стараются подтолкнуть нас к работе различными стимулами и убеждением, а не принуждением и подкупом, они на самом деле склоняют нас трудиться бо-

лее усердно — и мы готовы поддаться на этот соблазн. Business Week выражает это без обиняков: "Для самых проницательных компаний это не секрет. Вместо того, чтобы заманивать специалистов бонусами при подписании контракта и огромными зарплатами, они пытаются увлечь их эмоционально"[12]. Я называю это "мягкий контроль".

Очень эффективной формой "мягкого контроля" является постановка сложных проблем. Вспомним, что более двух третей опрошенных в рамках обзора Information Week отдали предпочтение интересной и ответственной работе. Поэтому компании играют на этой мотивации, позволяя "профессионалам без галстука" самим определять задачи, брать на себя больше ответственности и постоянно повышать уровень проблем, подлежащих решению: запуск новой усовершенствованной продукции, крайние сроки, новые конкуренты. Другая действенная форма "мягкого контроля" — это признание со стороны коллег и давление, ему сопутствующее. Почти одна пятая участников обзора Information Week называют "сотрудничество с талантливыми коллегами" среди важнейших характеристик своей работы. В новых рабочих условиях действует сложная динамика признания со стороны коллег и конкурентного давления, которая помогает способностям креативных специалистов проявиться на полную мощность.

Новое трудовое соглашение

Под влиянием всех этих причин в характере трудового соглашения между фирмами и сотрудниками происходят радикальные перемены. Контракт старого образца был более типовым и особое внимание уделял гарантиям занятости, тогда как в новом учитываются индивидуальные потребности и пожелания работника. Прежняя система организационной эпохи подразумевала действительно комплексное соглашение, полный "общественный договор", означавший, что люди целиком посвящали себя компании в обмен на деньги, гарантии и чувство тождественности, которое обеспечивалось принадлежностью к фирме. Они занимали определенное место в иерархии, следовали бюрократическим правилам и работали на повышение. По словам Уильяма Уайта, между классом управленцев и крупными компаниями, где они служили, существовала "совершенная гармония", побуждавшая представителей этого класса без остатка отдавать себя организации[13].

Новое трудовое соглашение не имеет со старым ничего общего. Креативные специалисты обменивают свои идеи и творческую энергию на деньги. Однако они нуждаются также в гибкости, позволяющей им заниматься интересными для себя вещами, причем на своих условиях. Таким образом, они отказываются от стабильности в пользу независимости и от конформизма в пользу свободы переходить от одной работы к другой, участвуя в увлекательных проектах и пробуя различные виды деятельности. Сдвиг в сторону самомотивации и личной независимости на рабочем месте связан с тем, что мы перестали заимствовать свою идентичность у компании, а находим ее в работе, которую мы выполняем, в своей профессии, образе жизни и в том месте, где мы живем.

В новых обстоятельствах "совершенная гармония" Уайта летит кувырком. Сегодня главной характеристикой трудовых отношений является уже не общественный договор, а ориентация сотрудников на форму соглашения, которую Дениз Руссо, моя коллега по университету Карнеги-Меллон, называет "идиосинкратическим договором". Такого рода договоры могут включать не только "индивидуальный дизайн" должностного задания, но и индивидуальные условия занятости. Это обеспечивает сразу в комплексе все, в чем может нуждаться ценный работник: гарантии, гибкость, уровень ответственности и т. д.[14] Обзор 2001 года Тауэрса-Перрина, в котором участвовали более 5500 специалистов, настоятельно рекомендует компаниям заключать подобные договоры, чтобы удержать ведущих сотрудников и одновременно стимулировать "свободу творчества, которая ведет к наилучшим результатам".

Распространение трудового соглашения нового типа зависит, согласно Руссо, от двух взаимосвязанных факторов. Один из них — это предпочтение, которое работники отдают конкретным временным договорам. Прежняя долгосрочная система найма давала сотрудникам основания полагать, что их усилия будут со временем вознаграждены повышением оклада. Современные сотрудники, отнюдь не уверенные в своих намерениях надолго оставаться в компании, хотят получить все *немедленно*. Вторая причина состоит в том, что типичный креативный специалист считает себя уникальной личностью с уникальными навыками и ожидает соответственного вознаграждения.

Пример открытого программного обеспечения

Разработка открытого программного обеспечения демонстрирует интересную модель того, как внутренние стимулы, горизонтальная структура и принцип добровольного участия можно применять для мотивации креативных профессионалов и достижения практических результатов[15]. Разработчики открытого софта не образуют тесного сообщества — это обширная сеть отдельных специалистов, коллективно создающих многочисленные продукты высокого качества наподобие операционной системы Linux и сервера Apache, который сейчас используется в компьютерных сетях многих крупных компаний. Для мобилизации креативности тысяч независимых специалистов в этих кругах принята своя тонкая дисциплина и скрытая структура. Эрик Рэймонд, гуру разработчиков открытого софта, утверждает,

что хотя само программирование остается занятием одиночек, действительно серьезные прорывы требуют интеллектуальной энергии большого числа людей. По его мнению, разработка открытого программного обеспечения напоминает не столько организованное строительство собора, сколько хаотическое взаимодействие базара.

На первый взгляд производство открытого софта кажется абсолютно бессистемным. В его основе лежит добровольное сотрудничество специалистов из разных стран и разных организаций. Несмотря на наличие особой "хакерской культуры" у членов этого рассеянного сообщества, здесь отсутствуют традиционные формальные атрибуты, которые мы привыкли связывать с производительным трудом — отношения подотчетности, конкретные задания и четкие обязанности. Однако на более глубоком уровне можно различить и определенную структуру, и дисциплину. Вместо бюрократической иерархии традиционных организаций в данной структуре на первый план выходят эффективность, способности и оценка со стороны коллег. При этом само программное обеспечение отражает разделение труда. Оно имеет "модульную" природу, т. е. состоит из множества отдельных конкретных задач, выполнением которых занимаются многие группы и независимые специалисты. Это позволяет людям с различными способностями и квалификацией работать над разными элементами системы.

Проекты по созданию открытого софта строятся вокруг постоянной группы ведущих специалистов, которые выполняют основные задачи и осуществляют руководство, объединяя разрозненные усилия большой группы временных добровольцев. Джош Лернер из Гарвардской школы бизнеса, чье исследование охватывает 13 000 разработчиков открытого программного обеспечения, выяснил, что менее 0,1% от этого числа в сумме отвечают почти за три четверти всех программ. Около трех четвертых ограничились единственным вкладом[16].

К постоянному ядру обычно принадлежат люди с солидной профессиональной репутацией — опытные программисты и авторы исходного кода, которые по мере развития проекта могут сами все меньше заниматься собственно программированием. Эта группа определяет общую концепцию проекта и выполняет контрольные функции. Ее члены оценивают поступившие предложения и решают, какие из них следует включить в программный продукт, а также регулируют состав своей группы, время от времени принимая кого-либо из добровольцев. Все же в отличие от традиционной иерархии, где начальство могло запросто отказать талантливому креативному специалисту от места или не допускать проявления инициативы, члены ведущей группы имеют сильный стимул привлекать лучших программистов, так как они сохраняют контроль лишь до тех пор, пока сообщество их поддерживает. Если им случается поступать нерационально или повести группу в неправильном направлении, может произойти "ответвление", когда недовольные берут исходный код (который, разумеется, не защищен никаким авторским правом или патентом) и начинают новый проект, в другом ключе — как и бывало неоднократно.

Проект по разработке открытого программного обеспечения принимает форму организации с добровольным членством, но с четкими правилами поведения участников. Существует ряд строгих, хотя и неписаных принципов относительно того, как стать и быть частью этого сообщества. Количество и состав членов все время меняются, но только до некоторого предела; принадлежность к группе зависит от практических результатов работы и соблюдения должных правил поведения и честной игры.

Сложная, но неявная система контроля и санкций обеспечивает следование правилам и помогает добиться от каждого той или иной степени участия. Члены сообщества жестко реагируют на нежелание подчиняться: они могут "задать жару" нарушителю (т. е. послать ему сердитое или враждебное письмо), "заспамить" его электронный адрес массой нежелательных писем или игнорировать все его попытки контакта. Столкнувшись с подобными мерами, люди часто покидают сообщество по собственной инициативе, так что их не приходится исключать.

В разработке открытого софта, таким образом, важную роль играет внутренняя мотивация добровольных работников. Эта деятельность имеет отчасти горизонтальную структуру, однако в центре ее располагается ядро, несущее ответственность за руководство и контроль. Сама работа, с ее комплексными и трудными задачами, вознаграждается, в основном, высокой оценкой со стороны коллег и специалистов, и не несет финансовой выгоды. Возможность заслужить уважение коллег — это достаточно мощный стимул для участия в проекте по разработке открытых исходников, но главным механизмом успеха является стремление сохранить и упрочить свою репутацию. Результаты всегда налицо: любой член сообщества в состоянии судить, чего достиг его коллега. Отзывы на программные продукты напоминают научную экспертную оценку, за тем исключением, что здесь процесс происходит открыто: имена рецензентов не принято скрывать. Несмотря на это, их комментарии порой бывают совершенно разгромными. Неудачная программа может вызвать резко негативную реакцию, способную испортить карьеру разработчику. Авторы программ идут на этот риск, чтобы взамен получить интеллектуальный вызов и признание, связанное с принадлежностью к элитному креативному сообществу. В этом смысле модель открытого софта отражает два центральных принципа креативной экономики: открытость новым идеям и меритократию.

Где все начиналось

На самом деле, условия труда "профессионалов без галстука" не так уж новы: скорее, они представляют собой очередной этап в непрерывном

поиске наиболее эффективных способов мобилизации идей и креативности. Они помогают достичь того, что Джон Сили Браун, бывший директор исследовательского центра Xerox PARC, назвал "умением реализовать потенциал сообщества" путем создания материального и социального контекста, необходимого для творчества[17]. "Здесь все как в технической лаборатории, где я работал студентом!" — заявил мой коллега по Карнеги-Меллон при виде офисов одной из дочерних компаний нашего университета. В этом комментарии схвачена предыстория условий работы "профессионалов без галстука": они сложились на базе традиционных систем организации креативного труда — художественной студии и университетской лаборатории. Художники всегда работали в открытой атмосфере студии, но, как правило, в одиночку. "Фабрика" Энди Уорхола преобразовала изолированную студию в многопрофильную творческую лабораторию искусства. Первоначально пространство "Фабрики" имело открытый, анархический характер. Оно было полностью — включая внешние трубы — покрыто металлической фольгой, придававшей месту "космический" вид, повсюду стояла киноаппаратура, оборудование для шелкографии и других видов искусства, а толпы друзей и сотрудников в любое время суток курсировали туда-сюда нескончаемым парадом. В гуще этой неразберихи двигался сам Уорхол, архетипический представитель современного "мягкого менеджмента": уговаривал, льстил, провоцировал, просто наблюдал или записывал происходящее на пленку, находя время и для собственных проектов. Архитекторы и дизайнеры сумели распространить атмосферу студии на коллективную креативную работу, причем совместное творчество, взаимная оценка и обратная связь обеспечиваются открытой планировкой.

Университетские лаборатории также функционировали по модели открытой планировки: профессора работали в свободном режиме, взаимодействуя с коллегами и студентами, проекты выполнялись на коллективной основе, и ничто не мешало потоку идей. Даже крупные мега-корпорации середины XX века выделили ученым и инженерам, считавшимся источником инноваций, особое место — исследовательскую лабораторию и опытный цех, часто расположенные на территории специального комплекса, созданного по образцу университетского городка. Лаборатория обычно строилась отдельно от производственного предприятия и штаб-квартиры корпорации, что одновременно гарантировало открытость и гибкость и изолировало ученых и инженеров с их эксцентричными манерами от администраторов и менеджеров (которые могли заразиться дурным примером), а пуще всего — от заказчиков. В подобных лабораториях был разрешен свободный протокол в одежде. Тем не менее, даже сюда проникали бюрократия и микроменеджмент. В "Организационном человеке" Уайт отмечает, что лишь немногие из научно-исследовательских лабораторий можно назвать по-настоящему креативными:

> Исследовательские лаборатории корпораций давно превратились в гигантскую трясину посредственности — с двумя очевидными исключениями. Какими? Это научно-исследовательский отдел компании General Electric, а также Bell Labs — именно те лаборатории, где, как известно, наиболее активно поощряется индивидуализм, где наиболее толерантно относятся к индивидуальному своеобразию, где приветствуются безумные идеи, где менее всего привержены текущим коллективным проектам и строгому контролю. По общим отзывам, ученые там предоставлены самим себе, но их это не тревожит, равно как и руководителей лабораторий. Последним до лампочки, что ученые слушают гимн компании без слез умиления — главное, чтобы они блестяще справлялись со своим делом, поскольку при всей второстепенности мысли о возможных прибылях для самого ученого, со временем эта возможность становится реальностью, и пока групповые и индивидуальные интересы соприкасаются в этом насущном вопросе, такие проблемы, как причастность Организации, остаются второстепенными[18].

Что подтолкнуло корпоративное начальство к открытию такого рода лабораторий? Попросту говоря, они были необходимы корпорациям, чтобы переманить к себе самых талантливых ученых из ведущих научных центров. Для этого требовалось создать благоприятную среду и скопировать порядки, принятые в академическом мире — позволить ученым заниматься исследованиями в соответствии с их собственными интересами, принимать в лаборатории посетителей и беспрепятственно публиковать сообщения о своих результатах в научных журналах[19]. Подобные лаборатории были — а многие и остаются — невероятно эффективными. Им принадлежат многие революционные изобретения, такие как нейлон (Dupont), транзистор (Bell Labs), дисплей с плоским экраном (RCA и Westinghouse) и большинство элементов современных персональных компьютеров (Xerox PARC). Как раз эту культуру научно-исследовательских отделов, сформированную в лабораториях General Electric, Bell и многих других, позднее стремились имитировать и использовать новые компании — Fairchild Semiconductor, Digital Equipment, Hewlett-Packard и даже Apple и Microsoft[20]. Постепенно эти нормы и практики начали распространяться в технических отделах больших компаний, среди ИТ-специалистов и инженеров. Вскоре их восприняли во многих сферах экономики.

Эти принципы дали фирмам одно великое преимущество и оказали неоценимую услугу капитализму, чем в конечном счете обеспечили себе еще более прочные позиции. Они позволили фирмам и экономике в целом привлечь креативные таланты и способности людей, которых в период расцвета организационной эпохи сочли бы эксцентриками и оригиналами — или того хуже. Ричард Ллойд приводит слова основателя одной из чикагских высокотехнологичных фирм: "Многие люди из тех, кого в прошлом

общество отказывалось принять, [сейчас] повсюду нарасхват, и компании угождают им, как могут, приспосабливаясь к их образу жизни и жизненному циклу"[21].

Фактическое наследие новой экономики

Возможно, креативные практики и структуры в любом случае постепенно проникли бы в корпоративную среду, но молниеносный взлет и столь же молниеносное падение новой экономики ускорили их распространение. Новая экономика высвободила дополнительные общественные и культурные силы, давшие толчок развитию этих практик. Согласно комментарию журнала Business Week (апрель 2001),

> многие реформы на рабочем месте, направленные на то, чтобы всячески обхаживать сотрудников и удерживать их на работе как можно дольше, нельзя отнести к мимолетным капризам рынка, о которых уже завтра никто не вспомнит. Весьма вероятно, что за последующие пятнадцать лет они только наберут силу. Отчасти это продиктовано экономическими причинами. Даже в период спада компании по-прежнему должны конкурировать из-за высококлассных специалистов. Пока глобализованная экономика с ее бешеной гонкой вынуждает сотрудников работать день и ночь, компаниям придется сделать все, чтобы офис стал им вторым домом[22].

Подобно ранней эпохе Силиконовой долины, подъем новой экономики привел к появлению мощных культурных стимулов для изменения условий бизнеса, причем на этот раз в более агрессивном виде. Головокружительное развитие новой экономики уничтожило вековое различие между нормами деловой жизни и альтернативной культурой. Как отметил Эндрю Росс, новая экономика переключила непреодолимое стремление к переменам с политических и социальных проблем на мир бизнеса. В это сумасшедшее время выбор сотрудником той или иной компании стал формой самовыражения и самореализации. Многие компании поспешили воспользоваться этим, объединяя коммерческое рвение с миссией преобразования деловой культуры[23]. Между устаревшими, косными и ограничительными порядками "старой" экономики и открытыми, прогрессивными и свободными практиками новой возникло четкое различие. Миф о новой экономике как о значительном социальном факторе послужил причиной того, что люди стали ожидать большего и от компании, и от своей работы. Как резюмирует Росс:

> Один из интереснейших поворотов связан с ролью младшего поколения: как страсть к переменам, вообще свойственная людям молодого возраста, вылилась в желание изменить корпоративные порядки. Это означает, что усилия и энергия, которые могли бы пойти на благо общества, были направлены на своего рода одержимость преобразованием образа корпоративной Америки. Безусловно, это могло произойти только благодаря богемному характеру — в духе контркультуры — тех компаний, которые брали в штат подобных сотрудников, к чему бы это ни привело[24].

Мне кажется, однако, что в основном это не приводило ни к чему хорошему, и зачастую не шло дальше умело разыгранного фокуса. Многие фирмы ограничивались дешевой демонстрацией "альтернативного" фасада: стол для пинг-понга, эспрессо-машина. Изголодавшись по новизне, вполне разумные в других отношениях люди часто покупались на этот трюк. Деньги особой роли не играли. Большинство участников моих фокус-групп и интервью объясняли, что в такие компании их привлекала надежда стать частью другой, более либеральной, более прогрессивной культуры. Однако в основном их ожидало быстрое разочарование.

Многие подобные компании были не в состоянии воспроизвести даже самые элементарные принципы хорошего управления. Людей там ели живьем: хронический стресс, постоянная неопределенность, бесконечная смена руководства, частая смена направления и общий хаос. К ним можно применить выражение Джеффри Пфеффера "токсичная компания". Согласно Пфефферу, токсичную компанию легко отличить по следующему признаку:

> она требует от человека выбирать между жизнью и карьерой. Токсичная компания говорит сотруднику: "Ты должен стать нашей собственностью"... Токсичная компания говорит: "Мы собираемся создать такую ситуацию, что тебе придется работать так много и в таком темпе, что надолго твоих сил не хватит. Мы хотим, чтобы ты пришел к нам и выложился по полной — а потом можешь идти на все четыре стороны[25].

В 1999 и 2000 годах и дня не проходило, чтобы я не получал от какого-либо сотрудника высокотехнологичной компании звонка или электронного письма с жалобой на организационные проблемы того или иного сорта: "У нас трое лучших специалистов ушли из фирмы, но никто и слова не сказал". "Главный администратор сам себе противоречит: на прошлой неделе одно, сегодня — другое". "Они уволили пятерых программистов, и теперь все боятся; мы понятия не имеем, что происходит". "Как мне поддерживать в людях интерес к работе в подобной обстановке? Я опасаюсь, что все могут просто взять и уйти". А вот один из моих любимых примеров: вчера я получил от "наших руководителей" расписание в формате Microsoft Project на три проекта, о которых я раньше ничего не слышал. Они должны быть сделаны за пару недель и запросто могут отнять 50–75% моего времени. Естественно, я взбесился... Но мы к таким фокусам уже привыкли. "Великое пе-

рееление" новой экономики превратилось в великий исход, о чем выразительно говорит фраза "я лучше буду разносить кофе в Starbucks"[26].

Летом 2000 года руководство крупного регионального банка пригласило меня рассказать о том, как привлекать и удерживать креативных работников с высокой квалификацией. Мы выбрали для семинара продвинутую высокотехнологичную компанию и предложили двум ее топ-менеджерам принять участие в обсуждении. Я сделал несколько вводных замечаний относительно предмета встречи, и не прошло и получаса, как завязался серьезный разговор. Члены руководства банка хотели знать, что важно для креативных специалистов, особенно молодых. Их интересовали такие подробности, как протокол в одежде, интерьер офиса, льготы, оплата труда, местоположение компании и т. п. Сразу чувствовалось, что эти люди искренне озабочены тем, как обеспечить правильное управление и мотивировать своих сотрудников нормальным человеческим отношением.

По мере углубления в эти вопросы, два менеджера также вступили в дискуссию, выражая взгляды, фактически представлявшие собой высокотехнологичную версию "стрессового управления": выжимай из людей все, на что они способны. Группе сразу стало ясно, что эти двое не имеют даже смутной идеи о том, как стимулировать креативных работников или хотя бы как обращаться с ними — не говоря уже о создании эффективной и надежной организационной культуры. Семинар близился к концу, часы показывали без нескольких минут шесть — но высокотехнологичная парочка, не заботясь о времени, пустилась в разглагольствования. Остальные участники сидели, ерзая, в своих креслах, пока, наконец, один из администраторов банка не прервал затянувшееся выступление словами: "В нашей компании принято уважать чужие интересы и право сотрудников свободно идти домой, к своим супругам, семьям и партнерам — так что, мне кажется, беседу пора заканчивать".

Падение индекса NASDAQ и крах новой экономики послужили предостерегающим сигналом против увлечения сиюминутной модой, а 11 сентября 2001 года с его последствиями усилили это настроение. Люди быстро образумились, став куда разборчивее в своих требованиях к месту работы, и перестали верить в миф о грандиозном успехе. Те, кто помоложе, получили наглядное представление о тяжелой ситуации, в которой оказались старшие. "Работа в стартапе вызывает неприятные ассоциации", — говорит выпускник университета Карнеги-Меллон 2001 года. Другой добавляет: "В больших компаниях людей привлекают две вещи: они дают гарантию занятости и не заставляют работать круглые сутки". Подобно креативным профессионалам вообще, эти двое отдали предпочтение тем компаниям, которые объединяют гибкий подход и открытость офиса нового типа со стабильностью, нормальной продолжительностью рабочего дня, разумной организацией управления и компетентностью коллектива. "Не забывайте, что я учился в условиях самого сумасшедшего рынка труда за последнее время. Сейчас рынок труда снова вошел в норму", — так суммировал сущность перемен один из выпускников 2001 года[27]. Действительно, важный результат подъема и упадка новой экономики состоит в корректировке ожиданий, которые люди возлагают на свою работу в существенных для себя пунктах. Уже в одном этом факте заключается неоценимый коллективный опыт.

Здесь и сейчас

Так мы приблизились к специфике сегодняшнего дня. Бессмысленное различие между старой и новой экономикой практически стерлось. Необходимость привлекать талантливых специалистов и мобилизовать креативность приводит к тому, что различные типы организации рабочего места приобретают все больше сходства. Люди готовы работать на компанию, где их ценят, поддерживают стимулирующую и при этом стабильную рабочую атмосферу, благоприятную для творчества, и позволяют раскрыться их потенциалу. Им необходимы гибкие условия в таких вопросах, как продолжительность и часы работы, форма одежды и индивидуальные профессиональные привычки. Они стремятся подыскать такое место, в котором разом присутствовали бы свобода и гибкость мелкой фирмы-стартапа плюс стабильность и единство направления более крупной компании. Однако траектория развития не ведет назад, к скуке и рутине традиционной корпоративной бюрократии.

Люди привыкли к характерным особенностям рабочих условий "профессионалов без галстука" и теперь могут попросту отказаться работать в организации, которая не обеспечивает эти условия. Это часть более общей тенденции. Как правило, улучшения на рабочем месте сохраняются надолго — раз осуществив, их уже трудно отменить, даже при слабом рынке труда. Компании всех видов перенимают новый стиль управления креативной деятельностью. Если он больше подходит нам, чем прежний — тем лучше для нас.

глава 9
Искривление времени

Если от самого́ слова "время" у вас что-то сжимается в груди и начинает пульсировать висок — вы не одиноки. Многие исследования показывают, что все большее число американцев страдают от недостатка времени. Мы часто относим это за счет своего состояния "перерабатывающих американцев", как назвала нас Джульет Шор в своей влиятельной книге 1991 года, но не все так просто[1]. Хотя представители креативного класса действительно имеют тенденцию работать сверхурочно, это чувство прессинга складывается из множества факторов. Кроме того, со временем связано не только увеличение рабочего дня, но и другие серьезные перемены.

Главная новость заключается в том, что мы стали пользоваться временем более интенсивно. Сегодня мы стараемся каждую минуту заполнить до отказа всевозможными занятиями и видами деятельности — на работе, дома и на отдыхе. В ходе этого процесса наши идеи о времени, равно как и принципы его использования, приобрели новые очертания. Это касается организации дня или недели, которые строятся теперь по более гибкому графику. Это касается также общего направления жизни: чем дальше, тем больше люди предпочитают "фронтальную загрузку" в личных делах и карьере, откладывают на потом брак и детей или решаются на важные перемены в среднем возрасте. Креативный класс здесь на переднем плане, что, в свою очередь, вызвало появление новых линий разрыва в обществе: люди, принадлежащие к этому классу, живут по одному типу времени, а остальное население — по другому.

Интенсификация опыта времени началась в далеком прошлом. В сельскохозяйственных сообществах люди жили и работали по солнцу, в согласии с круговоротом сезонов. Часы, как пишет британский историк Э. П. Томпсон, преобразовали характер труда, а вместе с ним и прочих областей жизни[2]. Изобретение часов, разбивших день на часы и минуты, повлекло за собой изменения в идее времени и его распределении. Благодаря промышленной революции возникло жесткое разграничение времени на рабочее и свободное. Возникшая на рубеже XIX и XX веков теория "научного управления" Фредерика Тэйлора основывалась на более производительном и эффективном использовании рабочего времени, а технические нововведения, наподобие электричества, обусловили увеличение продолжительности рабочего дня. Научное управление, которое постепенно стало включать хронометрирование и установку стандартов каждой операции, превратило разделение труда в разделение времени. Организационная эпоха привела к дальнейшему упорядочиванию и интенсификации времени, а кроме того помогла укорениться представлению о постепенном подъеме по корпоративной лестнице и повышении с возрастом общественного статуса человека как о норме жизни.

Время представляет собой не просто физическую данность, но и социальную конструкцию, под постоянным воздействием которой формируется наша жизнь. Джоанна Чиулла пишет:

> Различные культуры меняют и корректируют свою концепцию времени, подобно тому, как они модифицируют понятие труда. У каждого общества есть собственное социальное время. Социальное время определяет общий жизненный курс, все его сроки. Оно укажет, когда человеку есть, когда идти в школу, когда он стал достаточно взрослым, чтобы пить, водить машину, жениться или отправляться на пенсию[3].

Сегодня наше восприятие времени вновь претерпевает изменения. У этого феномена больше аспектов, чем кажется на первый взгляд.

Так ли мы много работаем, как о том говорят?

Когда была опубликована книга Джульет Шор "Перерабатывающие американцы" (1991), ее содержание казалось созвучным интуитивному впечатлению многих людей. За последние годы рабочий день среднего американца постоянно увеличивался, и мы видели в этом главный источник стресса. Как всегда, хуже всего пришлось простым рабочим.

Давайте попробуем оценить эти идеи с новых позиций. Действительно, согласно статистике в среднем работа ежегодно отнимает у американцев больше часов, чем у жителей других развитых стран. По среднему числу часов рабочего времени США, с креативным классом во главе, опередили даже Японию, долго считавшуюся нацией трудоголиков. Доклад Международной организации труда за 2001 год помещает нас по этому показателю на незавидное первое место среди развитых промышленных стран. Американцы работают на 137 часов (три с половиной недели) в год больше, чем япон-

цы, на 260 часов (шесть с половиной недель) больше, чем британцы и почти на 500 часов (двенадцать с половиной недель) — чем немцы[4]. Мы чаще остаемся на сверхурочную работу и меньше отдыхаем. Если работник частного сектора в США попросит у начальства месяц отпуска — что для многих европейцев является нормой, — ему, скорее всего, укажут на дверь.

Тем временем, детальный анализ использования времени поставил под сомнение часть выводов Джульет Шор. Книга Джона Робинсона и Джеффри Годби "Время жить: как удивительно американцы используют свое время", вышедшая в 1993 году и переизданная в 1997 году с новыми данными, дает более сложную картину. В книге обобщаются материалы исследования, продолжавшегося сорок лет — проекта "Использование времени американцами". Каждые десять лет между 1965 и 1995 годами тысячи американцев в течение длительного периода вели подробные дневники времени под наблюдением исследователей из Мэрилендского, Мичиганского и других университетов. Данные обзоров за 1975 и 1985 годы, наряду с другими фактами, Джульет Шор приводит в своей книге, чтобы продемонстрировать, как вырос средний показатель по отработанным часам с конца 1960-х по конец 1980-х. Однако Робинсон и Годби утверждают, что она во многих случаях исказила статистику[5]. На основании их работы, а также других исследований, можно сделать следующие заключения:

- В среднем за последние десятилетия не произошло существенного увеличения рабочего дня американцев. Согласно анализу дневников времени средняя продолжительность рабочей недели в случае мужчин снизилась с 46,5 часов в 1965 году до 42,3 в 1995 году, а в случае женщин — слегка возросла, составляя, соответственно, 36,8 и 37,3 часа. Применяя показатель "общей производительной деятельности", объединяющий оплачиваемый труд и домашнюю работу, Робинсон и Годби обнаружили, что работающие женщины фактически стали тратить на работу меньше часов в неделю, причем их общая производительная деятельность снизилась с 66,6 часов в 1965 году до 62,9 в 1995 году, тогда как для работающих мужчин этот показатель упал на 1,6 часов — с 62,5 до 60,9 часов в неделю. Включение в расчеты безработных дает еще более низкий показатель[6].
- Исследования дневников времени указывают на увеличение количества свободного времени за тот же период. Между 1965 и 1995 годами оно возросло более чем на 6 часов, с 34,8 до 41 часа в неделю. В среднем у современных американцев свободное и рабочее время делятся приблизительно поровну[7].
- *Тем не менее, креативный класс безусловно лидирует по количеству отработанных часов.* Хотя на основании имеющихся данных нельзя сделать точные сравнения, по цифрам, приведенным Бюро трудовой статистики (БТС), лица свободных профессий, технические специалисты и менеджеры чаще других работают 49 часов в неделю и больше[8]. Так поступает почти половина всех менеджеров и около 40% креативных специалистов.
- Представители рабочего класса обычно имеют более короткую рабочую неделю. Согласно БТС, всего 30% квалифицированных рабочих и 15% рабочих с низкой квалификацией трудятся дольше 49 часов в неделю.
- *Креативному классу больше других приходится страдать от стресса и недостатка времени.* По свидетельству Робинсона и Годби, почти две трети американцев с высшим образованием испытывали какой-либо уровень стресса, от умеренного до высокого, что приблизительно вдвое превышает этот показатель среди людей со средним и неоконченным средним образованием.

В своем предисловии ко "Времени жить" профессор Гарвардского университета Роберт Патнэм указал на элемент иронии, присутствующий в этих выводах:

Наиболее тревожной тенденцией в американском обществе последних десятилетий стало увеличение разрыва в доходах и благосостоянии между различными классами. Робинсон и Годби привлекают внимание к не столь очевидной сопутствующей тенденции: менее образованные американцы имеют сейчас больше свободного времени, а их соотечественники с высшим образованием, как правило, меньше. Авторы видят парадокс в том, что "рабочий класс" проводит за работой все меньше времени, а некогда "праздный класс" не имеет досуга для своей праздности[9].

Настоящими чемпионами в плане отсутствия сверхурочных часов можно назвать представителей высокооплачиваемых рабочих профессий, таких как квалифицированные рабочие в промышленности и строительстве. Они могут оставаться в пределах стандартных сорока часов в неделю, спокойно идти домой по окончании рабочего дня и получать хорошую зарплату. В обслуживающем классе высокая квалификация также обеспечивает подобные условия. Для низкооплачиваемых представителей каждого из этих классов заработать приличные деньги — проблема, поэтому многие из них подрабатывают. В самое тяжелое положение попадают те, кому ради поддержания семьи приходится работать сразу в двух местах на полную ставку с минимальной зарплатой. Они трудятся 80 часов в неделю и по-прежнему временами сидят без денег: это современный эквивалент изнуренных заводских рабочих XIX века.

А что до креативных специалистов — почему же эти люди так много работают?

Почему креативный класс работает больше других?

В креативной экономике единственным невозобновимым ресурсом является время. Эта экономика приводится в действие тремя факторами, не считая потребности в творчестве: модернизацией, гибкостью и темпами. Всем нам известны истории о компаниях, которые в круглосуточной гонке пытаются опередить соперников с новым компьютером или программой. Однако здесь дело не просто в спорадической конкуренции. Необходимость перемен и скорость оказывают свое воздействие повсюду. Любой продукт, от кроссовок до программного обеспечения, подлежит непрерывному обновлению, и абсолютно все — от взаимных фондов до картофельных чипсов — предлагается сегодня в растущем ассортименте, поскольку основу креативной экономики в первую очередь составляют инновации, разнообразие и индивидуальный стиль. Эта деятельность по индивидуализации и усовершенствованию продукции требует усилий и времени большого числа людей.

Почему же нельзя заниматься этим в течение стандартной рабочей недели? Если постоянные корректировки и темп действительно так важны, почему бы фирмам не нанимать достаточно сотрудников, чтобы распределить между ними задания и ускорить их выполнение? Одной из причин является нехватка квалифицированных специалистов в некоторых быстро развивающихся и сравнительно новых областях, таких как программирование. Не стоит забывать также, что креативные профессионалы обычно работают на твердом окладе. Исследования наподобие "Использования времени американцами" показали, что людям с постоянной зарплатой намного чаще приходится работать сверхурочно, чем людям с почасовой. Данные БТС также подтверждают, что параллельно росту оклада резко увеличивается количество отработанных часов. Несомненно, это можно объяснить, помимо прочего, многочисленными обязанностями, лежащими на человеке с высокой зарплатой — директоре, менеджере и т. п. Работу можно делегировать, но во главе любого проекта и любого организационного подразделения обычно стоит кто-то один, и ему перепадают немалые суммы.

Однако простая экономика здесь также играет роль. Как работодатель, вы обязаны платить сверхурочные почасовым работникам. Сотруднику с постоянным окладом и ненормированным рабочим днем не полагается ничего за сверхурочную работу. Так почему бы не воспользоваться этим на полную катушку? Если кто-либо регулярно работает 50 часов в неделю, мы получаем 25% добавочного времени. За год такой человек отрабатывает три месяца даром. 60 часов в неделю дают уже 50% бесплатного труда.

Готовность работать сверхурочно может быть вызвана самыми разными причинами. Как показали предыдущие главы, многие креативные специалисты идут на это, поскольку любят свою работу и опираются на внутренние стимулы. Авторы "Времени жить" упоминают об исследовании, в котором участникам опроса предложили оценить удовольствие от различных видов деятельности: семеро из десяти поставили работу в разряд "среднее — выше среднего", т. е. работа оказалась в числе самых приятных из всех перечисленных занятий. Других подгоняют собственные амбиции. Многие эксперты отмечают также воздействие коллег — людям неудобно уходить домой в пять вечера, если остальные сотрудники остаются на своих местах с перспективой работать допоздна. Для кого-то важно сделать реальный вклад в общий проект, заслужив признание и уважение со стороны коллег.

Другие факторы имеют более тонкую природу. В увлекательном исследовании, посвященном инженерам ведущей высокотехнологичной компании по производству электроники, Лесли Перлоу из Мичиганского университета выделяет ряд факторов, повинных в увеличении рабочего дня креативных профессионалов. Например, она обнаружила, как много работы делается неэффективно — чему не приходится удивляться. Кризисный подход — не заниматься проблемой, пока не наступит кризис — весьма способствовал пустой трате времени[10]. Некоторым из лучших специалистов не удавалось выполнить свою работу в течение рабочего дня, поскольку им постоянно мешали, обращаясь за помощью. А вот самый ловкий прием: сталкиваясь с трудностями при управлении креативной деятельностью и ее оценке, руководители стали использовать время, проведенное на рабочем месте, в качестве явного, легко измеряемого критерия определения того, насколько усердно трудятся их подчиненные. В одной из своих статей Перлоу приводит цитату на эту тему из книги Розабет Кантер "Мужчины и женщины из мира корпораций":

> Вопрос: Когда организация знает, что менеджеры справляются со своей работой и принимают наилучшие из возможных решений?
>
> Ответ: Когда они жертвуют этому каждую минуту и потому работают на пределе человеческих возможностей[11].

В собственной книге "В поисках времени" Перлоу рассказывает историю женщины, работавшей инженером в электронной компании. Эта женщина, руководитель проекта и восходящая звезда своей фирмы, договорилась о возможности один день в неделю работать дома. Казалось бы, все удалось блестяще. Женщина могла заниматься делами в спокойной обстановке, без помех. Она экономила время на дороге, проводя лишние часы с семьей; члены ее группы получили больше самостоятельности; никогда результаты ее работы за полгода не оценивались так высоко. Затем ее неожиданно перевели на другую должность (куда менее ответственную, по единодушному мнению коллег), требовавшую ежедневного присутствия в офисе. После дальнейших осложнений, включая задержку давно ожидаемого повышения, она перешла в другой отдел и всерьез задумалась о том, чтобы уволиться из фирмы. Перлоу замечает, что обычно сотрудники этой фирмы пользовались

сравнительной свободой при необходимости отлучиться по личному делу в середине дня. Однако в целом вопрос пребывания в офисе стоял так остро, что некоторые "прибегали к маленьким хитростям, оставляя пальто на вешалке или машину на стоянке, чтобы создать видимость своего присутствия".

Еще одним фактором является непрерывный прогресс в технологиях, раздвигающих рамки рабочего дня. Принято указывать на то, как сотовые телефоны, ноутбуки и беспроводные средства связи позволили нам работать, где бы мы ни находились. Однако они также нарушают неприкосновенность нашего личного времени: теперь нам приходится заниматься делами, *когда* бы ни возникла необходимость в этом. Кроме того, креативная деятельность имеет обыкновение не отпускать нас и после работы — в том смысле, что она продолжается в голове. В конце каждого рабочего дня обычно остаются нерешенные проблемы и отложенные решения. Мысли о них могут не занимать центрального места в нашей личной жизни, но они присутствуют где-то на заднем плане и ожидают своей очереди. Можно ли считать, что мы при этом "работаем"? Если мы обдумываем проблему за ужином или во время велосипедной прогулки, следует ли обозначить это как работу в дневнике времени? Вполне возможно, что креативные специалисты в реальности работают больше, чем о том свидетельствует статистика.

Таким образом, продление рабочего дня креативных профессионалов зависит от целого комплекса факторов. К тем, кто вынужден работать лишние часы не по своей воле, безусловно можно отнести выражение "перерабатывающие американцы". Но многие из нас идут на это более чем охотно. Мало кто из участников моих фокус-групп и интервью жаловался на сверхурочную работу. Многие без особой нужды берутся за новые задачи, несмотря на временные затраты: например, отказываются от спокойного и стабильного места ради работы в стартапе, отнимающей все время, или помимо оплачиваемой работы берутся за волонтерские обязанности. Они могли жаловаться, что на все дела времени *не хватает* — есть разница с ощущением, будто ты работаешь слишком много — или что конечные результаты не окупили потраченного времени из-за некомпетентности руководителей или по какой-либо другой причине.

Дефицит времени

Специалисты по вопросам использования времени сходятся во мнениях относительно одной особенности современной жизни. Мы не столько "перерабатываем", сколько страдаем от постоянного чувства спешки — от общей нехватки времени. "Для миллионов американцев время стало самым ценным товаром, — пишут Робинсон и Годби, — и притом самым дефицитным"[12]. Они ссылаются на обзор, проведенный Wall Street Journal в 1996 году, согласно которому 40% американцев считают недостаток времени более существенной проблемой, чем недостаток денег. Робинсон и Годби называют это "дефицит во времени". Сравнивая различные обзоры, сделанные между 1965 и 1995 годами, они отмечают повсеместное увеличение количества людей, для которых повседневная жизнь связана с гонкой и спешкой. Число тех, кому, по их словам, "приходится постоянно спешить", выросло с 24% респондентов трудоспособного возраста (от 18 до 64 лет) в 1965 году до 38% в 1992 году[13]. Первое место в этой категории занимают представители креативного класса с высшим образованием. Рассмотрим следующие факты:

- Повышенный уровень стресса вновь преобладал среди людей с высокими доходами и университетским образованием, многие из которых принадлежали к креативному классу. Уровень стресса от умеренного до высокого упомянули почти две трети (65%) американцев с высшим образованием и половина из тех, у кого было среднее или неполное среднее образование (55% со средним, 48% — с неполным средним и 36% людей, закончивших восемь или меньше восьми классов).
- Упоминания о стрессе также росли параллельно доходам: среди людей, чьи доходы превышали 50 000 долларов в год, почти две трети отмечали умеренный или высокий уровень стресса, а среди тех, кто получал 20 000 долларов или меньше — только половина[14].
- На вопрос (в разных обзорах) о том, хотят ли они получить "дополнительный выходной день", утвердительно ответили 58% людей с высшим образованием, а в целом — около половины всех респондентов.

На креативный труд уходит много времени, и мы все больше это чувствуем. Однако не только удлиненный рабочий день заставляет нас испытывать этот дефицит. Растет количество неполных семей, а также таких, где работают оба взрослых, и отсутствие поддержки в семье гарантирует катастрофическую нехватку времени. По данным проекта "Использование времени американцами" в 1995 году средняя (неработающая) домохозяйка тратила приблизительно 42 часа в неделю на домашнее хозяйство и заботу о членах семьи, включая необходимость возить детей в школу и т. д., что составляет эквивалент нормальной рабочей недели; в 1965 году это время было еще больше — 54 часа. Кроме того, женщины продолжают выполнять более двух третей обязанностей по дому и уходу за детьми. Платные помощники, такие как няни и домработницы, могут взять на себя некоторые функции домохозяйки, но далеко не все. Есть ли у ваших детей личный водитель?

Пол Ромер из Стэнфорда делает интересное заявление о том, что мы можем чувствовать дефицит во времени даже не испытывая его в реальности, поскольку сегодня время в буквальном смысле стало дороже. В развитых странах, объясняет Ромер, сохраняется долгосрочная тенденция к повышению среднего уровня реальных доходов населения. Разумеется, не обходит-

ся без колебаний — иногда реальная заработная плата отдельных категорий занятого населения может перестать расти или даже понизиться — однако в целом, с учетом инфляции, доминирующая тенденция такова, что люди в час зарабатывают больше, чем в прошлом. Следовательно, мы должны быть вполне довольны тем, как компенсируется потраченное нами время — однако наше мышление работает несколько иначе. Вместо этого мы приписываем все возрастающую стоимость каждому мгновению, проведенному вне работы, и потому без конца переживаем из-за минут, потраченных впустую. Это неустранимый побочный эффект нашей экономики, говорит Ромер:

> Наши дети во всем будут иметь больше, чем имеем мы — с одним вопиющим исключением: в сутках не станет больше часов. По мере повышения доходов и заработной платы будет расти цена на время, а вместе с ней — ощущение того, что времени хронически не хватает, а жизнь течет быстрее, чем прежде[15].

Даже в течение одной человеческой жизни этот эффект возрастает вместе с ростом доходов. Ожидание в приемных стало настоящим мучением: "Мое время стоит 100 долларов в час, придется предъявить счет доктору!" Люди оставляют сдачу на прилавках магазинов — она не стоит потери времени. Много лет Брэд Темплтон следил за увеличением суммы, которую он называет "индекс богатства Билла Гейтса". Идея такова: представьте, что Гейтс видит на полу — или роняет — банкноту. Какого достоинства должна быть эта банкнота, чтобы окупить время, которое он потратил бы, поднимая ее? Отведя на всю операцию четыре секунды и используя ежегодные декларации о доходах Билла Гейтса для определения его среднего заработка в долларах за секунду рабочего времени, Темплтон подсчитал, что в 1986 году, когда Microsoft начал продавать свои акции, пятидолларовая бумажка показалась бы Биллу слишком мелкой, чтобы с ней возиться. К 1998 году купюра в десять тысяч долларов не стоила бы его хлопот[16].

Гибкость и комплексный день

Организация и использование нашего времени имеют непрямой, комплексный и запутанный характер. Я писал в главе 7, что по данным Бюро трудовой статистики, доля занятого населения США, работающего по гибкому графику, удвоилась за период с 1985 по 1997 годы. И вновь статистика выводит на передний план креативный класс. Как свидетельствует предшествующая глава, в значительной мере эта гибкость приходится на профессиональные группы, занятые креативной деятельностью на проектной основе, а не рутинным физическим трудом. Например, по гибкому расписанию работают трое из пяти ученых и только один из девяти операторов-станочников.

Кроме того, представители креативного класса могут пользоваться гибкими условиями самого разного рода. Одна из особенностей гибкого расписания заключается в свободе периодически изменять время начала и окончания работы. Это может быть оформлено в виде соглашения, позволяющего сотруднику регулярно являться в офис, скажем, на час позже или раньше обычного — или происходить неофициально, по особой договоренности с начальством. Популярность подобных условий объясняется рядом очевидных причин (желание избежать часа пик с его пробками или необходимость возить детей в школу), и многие организации дают креативным и другим специалистам эту свободу во времени.

Однако существует также свобода приходить и уходить по необходимости в течение рабочего дня, или широко варьировать количество рабочих часов в зависимости от объема работы. Как правило, такая свобода возможна только там, где люди работают над креативными проектами. По моим наблюдениям, креативные профессионалы все чаще требуют подобных условий, и компании готовы их предоставлять. В 2000 году раздел вакансий вебсайта крупной фирмы по разработке программного обеспечения обещал расслабленный и свободный режим работы:

> Мы хотим, чтобы вы чувствовали себя комфортно и не стеснялись при необходимости брать отгул. Только вы лично можете знать, какие рабочие часы дадут наилучшие результаты[17].

Аналогичные условия в наши дни не редкость среди многих компаний, и сотрудники рады ими воспользоваться — хотя нет гарантий, что менеджеры строго придерживаются заявленных принципов.

Таким образом, переплетение работы и частной жизни множества людей образует комплексную картину: они работают, выполняя свои обязанности — в этом нет сомнения, — но в своем собственном творческом ритме. С утра до вечера, в офисе и дома, они чередуют моменты профессиональной активности и личное время: занятия спортом, всевозможные дела, общение с друзьями и членами семьи или просто отдых. Посетители кофейни с открытыми ноутбуками — что они делают, работают или общаются? Да то и другое, отчасти. Своей готовностью переходить от работы к разговорам, стоит только появиться интересному лицу, они очень напоминают тип ремесленника прежних дней, сидящего у себя в мастерской на главной улице: он всегда занят, и при этом всегда рад поболтать с заглянувшим приятелем, выпить с ним по чашке чая. Многие люди на самом деле считают такое переплетение естественным образом действий, своего рода возвращением к идиллическим дням ремесленного производства, когда жизнь еще не потеряла единства и целостности. Это выглядит здоровой реакцией на систему организационной эпохи, которая полностью разделила жизнь и работу, вынуждая человека играть две разные роли.

К сожалению, жизнь в гибких, комплексных условиях часто бывает скорее лихорадочной, чем идиллической. Стандартная организация рабочего времени — пять дней в неделю по девять часов — не требует постоянного переключения с одного предмета на другой или перехода с места на место. Ты приходишь на работу и остаешься там до вечера, затем идешь домой, а попутно можешь заскочить туда-сюда по делам. Комплексные условия — посреди дня бегаешь в парке или катаешься на велосипеде, ночью работаешь допоздна, ешь когда придется и успеваешь в тысячу мест — подразумевают регулярную смену настройки. Порой это легко, но иногда дается с трудом. Это занимает время. Приходится менять фокус, вспоминать, куда ты положил свои документы и материалы, проверять, не забыл ли чего-либо — и переодеваться в соответствии с обстоятельствами (мне кажется, людям надоело возиться с деловыми костюмами, отсюда и популярность свободного стиля в одежде). Притом в комплексном дне случаются моменты, когда параллельные миры сталкиваются. Это может произойти в кофейне или дома, с детьми: вы должны работать, но рядом кто-то стоит и требует чего-то другого. Вы чувствуете, как у вас сжимается сердце: это острый приступ дефицита времени.

Кроме того, как гибко бы вы не распоряжались личным временем, запланированные мероприятия имеют свое расписание. Значительная доля стресса из-за нехватки времени связана с попытками не пропустить назначенного часа: встреча в четыре, футбол в шесть, самолет улетит без вас, если вы на него не успели. Стресс усугубляется, если вы, подобно многим креативным специалистам, работаете целый день в собственном темпе и графике, и вдруг вынуждены переключаться на режим, заданный часами. Возможно, из всех переходов это самый болезненный. Он по-своему, в отношении времени, отражает хронический конфликт между креативностью и организацией. Наконец, свободный режим жизни креативных профессионалов порождает потребность в круглосуточной армии сервисных работников. Круглосуточный ресторан — настоящее благо для голодного программиста, которому нужен гамбургер в три часа ночи. О благе официантки здесь речи не идет: она не на свободном графике, просто вышла в ночную смену.

Карьера с фронтальной загрузкой и отсроченная жизнь

В креативных видах деятельности распространена организация карьеры методом "фронтальной загрузки" — в начале своей профессиональной жизни люди работают очень много и напряженно, рассчитывая, что со временем их усилия окупятся высокими доходами, мобильностью и преимуществами на рынке труда. Понятно, что и в прошлом начинающие специалисты могли работать не хуже. В организационную эпоху от молодых претендентов на руководящие роли ожидалось усердие, но в те дни обязанности и временные затраты росли по мере повышения в должности. Кроме того, люди рано заводили семью, поскольку для компании это служило свидетельством надежности и ответственности. Сейчас все наоборот. На общую тенденцию указывает повышение среднего возраста вступления в брак по сравнению с предшествующим поколением: с 22 лет до 27 у мужчин и с 20 до 25 — у женщин[18]. Отчасти тенденция к фронтальной загрузке карьеры и поздним срокам в других сферах жизни складывается благодаря росту числа женщин среди представителей креативных профессий — наряду с тем фактом, что во многих компаниях по-прежнему не любят, когда молодые специалисты уходят в декретный отпуск. Однако есть и другие, более глубокие факторы.

Представьте себе проблему выбора карьеры, с которой сталкивается любой молодой человек с креативным потенциалом, будь то мужчина или женщина. В университетах давно известно, что аспиранты и доценты отдают своим исследованиям все время и силы, часто отказываясь от идеи завести семью и других радостей жизни в надежде получить постоянную должность профессора. Профессура обеспечивает более чем приличное положение на всю жизнь, помещает вас в привилегированный круг. Вам достаются лучшие курсы, высокая зарплата, хороший кабинет. Чем солиднее репутация, тем проще становится получить финансирование на научные проекты, делать новые открытия, публиковать свои работы. Другие университеты претендуют на ваши знания и таланты. Нечто подобное долгое время происходило и в искусстве. Музыкант, художник, писатель или актер не нуждаются в академической должности университетского профессора, но для каждого из них чрезвычайно важно еще в юности добиться статуса звезды или, по крайней мере, признания своих успехов. Это не отменяет необходимости тяжелого труда, но щедро окупает все жертвы. Вместе с известностью вы приобретаете право на самые выгодные заказы, на лучшие концерты, на услуги опытных агентов. Я бы сказал также, что сходный феномен сегодня характерен и для частного сектора — особенно там, где действует принцип "расти или уходи", например, среди юристов и консультантов. В этих профессиях люди, достигшие положения партнеров, получают значительные преимущества перед теми, кто его не имеет. Однако и в целом данная тенденция становится все заметнее.

Можно назвать несколько причин. Многие секторы креативной экономики выезжают за счет недавних выпускников вузов. Часто они обладают самыми последними навыками в таких областях, как программирование, консалтинг или турбо-финансы, и благодаря своей молодости и свободе могут работать до нелепости долго. Вместо того, чтобы постепенно готовить молодых сотрудников к более ответственным позициям, их сразу бросают на передовую и смотрят, на что они способны — а те принимают вызов с ожесточением. В какой-то степени им доставляет удовольствие сам процесс, но важно и другое: в условиях изменчивого рынка следует заявить о себе немед-

ленно. Сейчас ты король. Чтобы сохранить это положение и в будущем — чтобы не тобой командовали, а ты сам раздавал команды, чтобы не ты бегал по разным фирмам со своим резюме, а они сами гонялись за тобой — тебе следует сразу взять высокий старт. Потому что с репутацией очередного хакера, каких тысячи, ты рискуешь всю жизнь провести на скамье запасных.

Давление обстоятельств таково, что даже не желая быть трудоголиком, человек вынужден рано начинать карьеру и откладывать на потом хотя бы те аспекты личной жизни, которые отнимают много времени. Это давление достигло высшей точки во время бума новой экономики. В результате стремительного развития интернета у людей возникло чувство уникальной возможности принять участие в создании чего-то действительно колоссального. Тогда же, на фоне резкого повышения высокотехнологичных акций, расцвела голубая мечта акционера — основать новую компанию, быстро разбогатеть и удалиться от дел, не дожидаясь старости.

Исполнитель Стивен Томлинсон из Остина — одновременно ассистент одной из кафедр Техасского университета — блестяще отразил всю эту динамику в сатирическом монологе "Идеальное предложение", который я слышал в авторской версии на встрече представителей высокотехнологичной отрасли под названием "Саммит Остин-360" в начале 2001 года. Он достаточно короткий; приведу его полностью с позволения Томлинсона. Монолог был написан и произнесен в то время, когда высокотехнологичные и интернет-компании банкротились, а NASDAQ неуклонно падал.

ИДЕАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

(текст перформанса перед "Саммитом Остин-360"
11 января 2001 года)

© 2000 Стивен Томлинсон

Предложение

Скоро десять лет как мы предлагаем нашим клиентам условия, выгоднее которых трудно представить. "Имея одну блестящую идею, вы можете попытаться выиграть шанс на бессмертие". Скоро десять лет, как мы обращаемся к талантливым, энергичным людям. Мы говорим о том, как заработать большие деньги — быстро и без пота. О неограниченном, стремительном росте. Абсолютной безопасности. О зависти и восхищении крупных шишек и всех простых смертных, у кого не хватает мозгов или смелости вступить в игру. Мы говорим о довольных нами клиентах — звездах стартапов и дот.ком.андирах. Нас слушали миллионы лучших и умнейших. Они поверили в идею, прониклись нашим пафосом и решили попробовать наш недиверсифицированный "План отсрочки жизни".

Наш брэнд пользуется широкой популярностью. (Слайд: "Первичное публичное размещение акций".) Почитайте журналы Upside и Red Herring. Зайдите в книжный киоск любого аэропорта. Нашу главную мысль встретишь повсюду (слайд: "Первый принцип разумного акционера"): "Если ты до сих пор не разбогател, виной тому или лень, или глупость. Или ты общаешься не с теми людьми. Потому что стоит примкнуть к избранному кругу, и деньги сами будут падать с неба в руки".

Мы всегда в курсе. (Слайд: "Попробуй прослыть реальной акулой".) Почти каждый знаком с кем-то, кто знаком с кем-то, кто сорвал большой куш. Истории о мгновенном обогащении непрерывно циркулируют в нашей беспроводной широкополосной сети слухов, попутно набирая пункты.

У нас прекрасная душа. Если честно, у нас несколько сотен тысяч душ. Мы владеем душами людей, которые отказались от обычного ритма жизни ради мечты. (Слайд: "Поверь примитивным радостям агитпропа".) Мы держим их души на депоненте, пока они гоняются за блистательными видениями чистого счастья. Поскольку на самом деле мы торгуем фантазиями. В фантазиях хорошо то, что клиент сам выполняет всю работу. Клиент оформляет их в соответствии с собственным вкусом. Клиент сам возводит свои воздушные замки. Мы только предоставляем сервисы. В сущности, клиент и есть продукт. Вот почему фантазии — такой хороший бизнес.

Именно поэтому мы должны сделать все от нас зависящее, чтобы защитить свою долю рынка от опасных современных веяний. Люди не купятся на "План отсрочки жизни", если не увидят в нем выгод для себя — и неожиданно спрос на него упадет. Становится все труднее заключить сделку, и кое-кто из наших лучших клиентов может уйти к конкурентам, если мы не приспособим свое предложение к новым условиям. Пока никто не прогнозирует в ближайшем будущем эпидемии интеллектуальной честности, но клиенты задают вопросы (слайд: "Пора прекращать раздутый ажиотаж?") — так что у нас должны быть убедительные ответы.

Рынок

Помните, что мы делим рынок на три сегмента. (Слайд: Спектральный график.) Вот на этом участке мы имеем людей с бескорыстными чувствами. Людей, получивших миссию свыше. Людей, которые имеют искренние убеждения и любят свое дело. Людей, которые исцеляют болезни, борются с несправедливостью, пишут стихи и стараются усовершенствовать мир — даже если им приходится работать бесплатно. Забудьте о них. Эта категория нам не по зубам.

Вот здесь люди с необузданными потребностями. Алчные люди — такие в упор не увидят бескорыстный энтузиазм, даже если он завесил их

сервер — продажные души, в вечной гонке от одной золотой лихорадки к другой. Забудьте о них. Они и так у нас в кармане.

Мне бы хотелось поговорить об *этой* группе. (Указывает на середину графика.) О разумных, трезвых людях. Люди, у которых есть *и* энтузиазм, *и* потребности. Вот вам человек, который начинает с энтузиазма — с красивой и полезной идеи. Однажды ночью она посещает его и наполняет радостью, потому что кажется весьма удачной. Он уверен, что у многих людей такая идея вызовет интерес, и открывает небольшое предприятие, которое в самом деле имеет успех. Бизнес растет, а это означает увеличение числа потребителей, инвесторов и расширение рынка. А там, где речь идет о больших числах, недостаточно просто удачной идеи. Она должна быть остро модной — последней Большой новинкой. Так и получается, что наш приятель с удачной идеей вдруг оказывается в самой гуще шумихи вокруг последней Большой новинки *с потенциалом роста*, и люди, которых он раньше видел только на фотографиях в журналах, ведут *с ним* переговоры — обещая славу и столько денег, что ему их в жизни не потратить. Естественно, такие перспективы и гарантии стоит рассмотреть.

Он уже готов на некоторые жертвы. Мы предлагаем ему долю в "Плане отсрочки жизни", а он делает рациональные расчеты и соглашается на наши условия, если его фантазия покрывает расходы. Он передает другим права на ее воплощение и с этого момента включается в гонку. Его пульс повышается вместе с индексом NASDAQ, его восприятие помрачается, и вскоре он уже делает такие ставки, на которые никогда бы не отважились даже самые безрассудные из венчурных капиталистов. И все, он наш. Так что мы сосредоточили свою деятельность именно на этой категории. На этом расчете. Игнорируйте спекулянтов-медведей. Мы просто придаем издержкам и прибылям правильную перспективу — и клиент понимает, что сейчас мы необходимы ему больше, чем когда-либо.

План

Стратегия 1. Отрицание. Простейшая стратегия состоит в том, чтобы сосредоточиться на базовых моментах. Постарайтесь как можно ярче осветить некоторые наиболее заманчивые перспективы и наблюдайте, как испаряются попытки понять ситуацию. Колебания на рынке — ну и что с того? Валите все на Федеральный резерв. На солнечные пятна. На штат Флорида. Все остается по-прежнему. Технологии правят рынком. Интернет-коммерция переживает трудный период созревания. Беспокоиться не о чем. Биотехнологии и оптические микросистемы морфинга кода вот-вот станут частью жизни. (Слайд: "Нанотехнология".) На очереди миниатюризация — но нельзя выиграть, если выходишь из игры. Не забывайте, что мы имеем в виду доведенных до отчаяния клиентов, которым едва удается

выплачивать помесячные взносы за их гипертрофированный самообман. Мы обещаем им раздвинуть лимиты. Им придется согласиться, другого выбора у них нет.

Стратегия 2. Невозвратные издержки. У них могут быть недозволенные фантазии о более простом образе жизни, но мы должны напомнить им, что поставлено на карту. Мы должны греметь их золотыми цепями до тех пор, пока не рассеятся последние сомнения. Стратегии отступления попросту *не существует*. Они уже вложили слишком много бессонных ночей, потрепанных нервов и упущенных возможностей. Они продали друзей и семью за "План отсрочки". Они целиком зависят от *нашего* определения успеха. "Если сейчас ты прекратишь игру, то потеряешь все: деньги, репутацию, свой Элитный Статус в нашей программе Привилегированных Клиентов. Разумеется, люди, достигшие успеха, будут обращаться с тобой вежливо, но без особого интереса — они всегда будут смотреть на тебя свысока". Мы должны напомнить клиентам, что за преждевременное изъятие средств полагаются штрафные санкции. Им придется понять, что́ для них следующей Большой новинкой может стать. (Слайд: "Выживание".) В этом и лежит секрет нашего успеха: когда платишь дивиденды запугиванием, акционеры не отказываются от инвестиций.

Стратегия 3. Скорость. Запугивание хорошо, а постоянная гонка — еще лучше. В этом реальный недостаток спада: пропадает искусственное возбуждение. Когда на рынке наступает затишье, у клиентов появляется свободное время. Реальное время. А реальное время позволяет заняться реальным анализом: что я делаю? Я выжил из ума? Что все это *значит*? Уверяю вас, анализ — это последнее, что нам нужно. К людям, которые начали думать в реальном времени, возвращаются чувства. Они оглядываются вокруг, видят реальных людей, реальные потребности, и могут повести себя непредсказуемо. Реальное время наносит бизнесу много, много вреда. Потому мы должны жать на газ. Пусть колеса мчатся дальше. И побыстрее. Пусть люди опять живут на автопилоте. Всегда. Круглые сутки. Думают только об успехе, отбрасывают постороннюю информацию, ничему не удивляются. Клиенты "Плана отсрочки" любят бешеный темп: чем меньше они думают, тем лучше себя чувствуют.

Дивиденды

Итак, NASDAQ упал, все затаили дыхание, а наши конкуренты почуяли запах крови. Они готовы держать пари, что к нашим клиентам почти вернулось сознание. Они готовы звонить им даже во время ужина со своим идеальным предложением. (Слайд: "Пробный персональный рывок к автономии".) "Помнишь, каким было начало? Как приятно найти удачную идею? Придумать что-то хорошее? Иметь цель, задачу, желание использо-

вать свою идею на пользу людям? Теперь, когда туман рассеялся, видишь ли ты, где ты очутился? Как далеко ушел от первоначальных намерений? У нас есть новое предложение: только сегодня можно вернуться назад! Назад к своим лучшим чувствам. Назад к людям и здоровым пропорциям. Назад к своей жизни. Все хорошее, что тебе запомнилось, ты найдешь в ней и сейчас". Это прекрасная маркетинговая уловка: ретро-стиль, рассчитанный на тех, кто начал сомневаться в себе. Это *эффективное* средство. Значит, мы должны придумать что-нибудь еще более эффективное.

Скажем так: пора выплатить кое-какие крупные дивиденды. Необходимо объединить услуги и предложить клиентам новую комплексную сделку по запугиванию и фантазиям. Они удвоят ставки, поскольку уже завязли слишком глубоко — а мы приберем к рукам их покорные души и замороженные активы и будем играть на понижение вплоть до следующей Большой новинки. Что это будет? А какая разница? До тех пор, пока здесь не замешана РЕАЛЬНОСТЬ, мы рады чему угодно.

В своем монологе Томлинсон говорит о том, что желания, побуждающие людей выбирать фронтальную загрузку карьеры — и "план отсрочки жизни" — не исчезли вместе с акционерными миражами. Теперь в ходу новый способ подогревать их, используя внутренние, фундаментальные свойства экономики, в которой креативный труд оценивается высоко, рынки труда нестабильны, а удачная карьера во многом зависит от способности рано заявить о себе. Высокий старт — хорошая наживка для начинающего представителя креативного класса.

Если оставить в стороне цинизм, мне кажется, что для человека естественно и логично пытаться приспособиться к доминирующим рыночным механизмам. Никто не ставил под запрет счастье и душевное спокойствие, но их следует искать в новых формах. Наше общество в целом еще не вполне адаптировалось к феноменам фронтальной загрузки карьеры и отсроченной жизни, тогда как широкое распространение этих жизненных моделей среди креативных специалистов отличает их от людей из других слоев общества. Эти группы живут под тиканье разных часов.

Смена направления жизни

О другой тенденции в использовании времени свидетельствует общепринятость радикальных жизненных перемен: люди могут менять не просто работу, но и направление карьеры, не только карьеру, но и весь образ жизни. Часто это включает смену места работы или статуса — к примеру, от штатного сотрудника к внештатному или от свободного предпринимателя к служащему по найму — наряду с изменениями более общего характера в привычках, стиле и т. п. Однако подобные изменения не означают перехода к "альтернативному" образу жизни, как в 1960-е. Хотя порой они сопровождаются своего рода досугом, поездками и путешествиями или сменой места жительства, как годичный творческий отпуск у профессоров, человек со временем возвращается к работе. У некоторых бывает не один, а несколько переломных моментов: никого не удивляют сейчас перемены "четверти жизни" и "трех четвертей жизни"[19].

Архетипом таких "серийных" перемен может служить жизнь Боба Меткалфа, изобретателя технологии Ethernet и основателя сетевой компании 3Com. Меткалф родился в 1946 году и на ранних этапах своей карьеры, в 1970-е, занимался научно-исследовательской деятельностью. В 1980-х он выступал как предприниматель и руководитель компании 3Com. В 1990 году он ушел оттуда и следующие десять лет провел в качестве журналиста и издателя журнала "InfoWorld", освещая с определенной дистанции ту область, в которой он сам долгое время играл активную роль. Тогда же он с женой и детьми переехал из Силиконовой долины на ферму неподалеку от города Линкольнвилл, штат Мэн. Затем, в 2000 году, Меткалф написал прощальную колонку в "InfoWorld" (сокрушаясь, между прочим, что ему как журналисту не удалось достигнуть своей цели — получить Пулитцеровскую премию) и перешел в венчурную фирму в районе Бостона. Каждый раз начало нового десятилетия было для него сигналом к полной смене жизненных обстоятельств.

В чем же здесь дело? Отчасти такая практика объясняется реакцией на ультраспециализацию, свойственную организационной эпохе. Существует естественное стремление проявить свою креативность множеством способов, по образцу человека Возрождения. Всевозможные хобби, увлечения и формы досуга помогают в какой-то степени удовлетворить эту потребность, но всерьез заниматься одновременно несколькими видами профессиональной деятельности становится все труднее, поскольку по сравнению с эпохой Возрождения базы знаний значительно усложнились. Потому мы последовательно пробуем себя в различных сферах в надежде найти выход многообразным творческим импульсам.

С точки зрения экономики смену жизненного курса можно рассматривать также как логическую попытку извлечь максимум из ограниченных ресурсов. В XIX веке богемные художники, жившие на чердаках Монмартра, часто нуждались в деньгах, а холст стоил дорого. Поэтому они временами делали то, что до сих пор практикуют некоторые художники: брали использованный холст и рисовали на обратной стороне; после переворачивали и писали новую картину поверх старой. Согласно западным представлениям, жизнь нам выделяется очень скупо: по одной на человека. Когда люди чувствуют необходимость не останавливаться в творческом самовыражении, можно перевернуть холст — или закрасить его заново.

Правило "одна-жизнь-на-человека" жестко ограничивает нас по времени, что составляет вечную проблему. Немалую часть интеллектуальной и социальной истории человечества можно отнести на счет усилий преодолеть это правило. Вдобавок к радикальной смене курса жизни, когда ее рамки вмещают одну за другой две карьеры или больше, к современным шагам в этом направлении относятся борьба со смертью и старением — непрерывная кампания по продлению жизни — и попытки жить одновременно в нескольких режимах, объединяя профессиональную активность и долговременные хобби: отсюда такие экземпляры, как программист-альпинист-рок-музыкант.

Углубление момента

Хронический дефицит времени привел к появлению целого комплекса новых стратегий его распределения. Их функция состоит в том, что ученые называют "углублением времени": если время нельзя растянуть, то можно по крайней мере углубить его или интенсифицировать, полностью реализовать каждый момент. Я вижу в этом коренное отличие современного использования ресурсов времени, которое бывает куда более изобретательным, чем простое продление рабочих часов. Не имея возможности физически увеличить день, мы заполняем до отказа каждую секунду. Во "Времени жизни" Робинсон и Годби оценивают эту тенденцию с примечательной сухостью:

> Углубление времени создает иллюзию, будто человек может избежать необходимости жертвовать одним видом деятельности ради другого. Вместо этого мы стремимся сделать все и все увидеть — причем сделать и увидеть прямо сейчас. В результате время превратилось в предмет потребления, а время, воспринимаемое в качестве предмета потребления, сокращает жизнь и лишает нас покоя. Жизненный опыт все больше приобретает вид бессистемного каталога под рубрикой "там побывал, это попробовал[20].

Авторы выделяют четыре основные стратегии углубления времени:

- *Ускорение темпа* деятельности.
- *Замена* затратной по времени формы досуга на ускоренную: покупка готовых продуктов или использование служб доставки вместо приготовления пищи; ракетбол вместо тенниса; или, в моем случае, час упражнений в спортзале вместо двух-трех часов прогулки с друзьями на велосипедах.
- *Мультитаскинг* или совмещение сразу нескольких занятий: можно одновременно смотреть телевизор и читать газету; обедать и редактировать главу; вести машину и говорить по сотовому телефону.
- *Детальное планирование времени*, особенно для отдыха или различных форм досуга; дробление времени с целью контроля. Больше всего меня поражают органайзеры моих студентов, где расписаны каждые полчаса. Когда я был студентом, мне не приходилось так подробно планировать каждый день — я вообще впервые завел календарь, когда стал доцентом.

В целом, пишут Робинсон и Годби, сейчас происходит сдвиг от "потребления товаров" к "потреблению разных видов опыта". Эта тема переносит нас из сферы труда в более широкую сферу жизни как таковой. Следующую часть я посвящаю основному аспекту креативного образа жизни: стремлению иметь богатый и многообразный жизненный опыт. Классический творческий взгляд состоит в том, что по-настоящему насыщенной бывает не та жизнь, которая проходит в непрерывной спешке, а та, каждый момент которой реализует во всей полноте способности человека.

часть третья

Жизнь и досуг

глава 10
Опыт как образ жизни

Утром 1 января 2000 года, стоило забрезжить новому тысячелетию, состоялся дебют очередного воплощения новой экономики. Им оказался бывший системный аналитик двадцати шести лет, официально изменивший свое имя на ДотКомГай. Его веб-сайт, DotComGuy.com, получил в тот новогодний день невероятное количество посещений — 10 миллионов. Во многих странах мира люди наблюдали через веб-камеру за тем, как скромный молодой человек обосновался в скромном пригородном доме в северной части Далласа, штат Техас. Здесь он должен был оставаться целый год, пользуясь исключительно теми товарами и услугами, которые можно заказать по интернету: продукты на Food.com, уборку дома на TheMaids.com, пиццу с доставкой и т. д.

Вряд ли людей привлекали повседневные занятия ДотКомГая, которые часто напоминали жизнь престарелого затворника, ожидающего обеда от организации "Еда на колесах". Ничего экстраординарного: ни секса, ни мрачных откровений. В основном он проводил время перед телевизором, в интернете или возился со своей собакой по кличке ДотКомДог. Тем не менее, у него появились преданные интернет-поклонники, и девицы активно обсуждали в чате достоинства его внешности. Иногда заходили журналисты и другие гости. Секрет интереса к ДотКомГаю заключался в том, что он идеально соединил в себе все мифы о *гомо ново экономикус* эпохи интернета. Мы увидели типичного индивидуалиста, использующего интернет, чтобы перевернуть правила системы. Он выступил как свободный агент и предприниматель, действуя независимо, на своих условиях. Он нашел корпоративных спонсоров, чтобы получить все необходимое бесплатно, предлагая в обмен баннерную рекламу на своем веб-сайте. В число спонсоров входили такие солидные фирмы, как UPS; техническую поддержку веб-сайта обеспечивали крупнейшие высокотехнологичные компании вроде Gateway и 3Com. Не желая теряться в безликой массе корпоративной Америки, ДотКомГай заставил корпорации стучать в *свою* дверь. Он сумел привлечь к себе внима-

ние всего мира, не выходя из дома — виртуальный Горацио Алджер, отшельник и король бесконечного киберпространства в одном лице.

Uber-виртуальный образ жизни ДотКомГая вызвал двоякую реакцию. Кое-кто наслаждался отраженными в нем новыми перспективами. Ученые мужи от новой экономики проповедовали достоинства виртуального бизнеса. Истинные энтузиасты также видели в такой жизни несомненные преимущества: мы смогли бы объединиться в дружные интернет-сообщества единомышленников. Сочетание новых технологий и бизнес-моделей связало всех в гигантскую виртуальную глобальную деревню с виртуальными магазинами, виртуальными офисами, виртуальными игровыми площадками и даже виртуальными барами для знакомств. Когда ДотКомГай вышел из дома в конце 2000 года, он объявил, что собирается жениться на женщине, с которой "встретился" в чате своего веб-сайта.

С другой стороны, были циники. Сетевой журнал Salon.com назвал ДотКомГая "эмблемой интернет-идиотизма"[1]. Некоторые критики выражали тревогу, что виртуальный образ жизни может разрушить и без того хрупкую социальную структуру и положить конец нормальным взаимосвязям в обществе. По мнению подобных пессимистов, мы превращались в нацию изолированных друг от друга одиноких ковбоев, приросших к экрану компьютера.

Обе эти точки зрения нуждаются в корректировке. Виртуальное сообщество не подменяет собой реальное. При всей популярности чатов, кофейни сейчас не менее популярны. И какое восхищение ни вызывали бы у многих предпринимательские таланты ДотКомГая, его виртуальный образ жизни — совсем не то, чего люди действительно хотят. Представителям креативного класса ни к чему жизнь, заказанная через модем. Им необходимо чувствовать пульс реальности.

Креативность и формы личного опыта

Во многих своих проявлениях образ жизни креативного класса сводится к напряженному поиску новых форм опыта. Идеалом для большого числа моих собеседников является возможность "жить полной жизнью", т. е. творческой жизнью, изобилующей интенсивными, высококачественными и разносторонними впечатлениями. Эти *виды* опыта отражают и усиливают их креативную идентичность. Мои интервью и фокус-группы показывают, что члены креативного класса предпочитают активный отдых пассивному, роль участника — роли зрителя спортивных соревнований. Им нравится местная уличная культура — музыканты на тротуарах, пестрая смесь кафе, маленьких галерей и бистро, где трудно провести линию раздела между участником и наблюдателем или между креативностью и ее агентами. Такое окружение дает творческие стимулы, а не средство ухода от реальности. Как сказал один молодой человек, объясняя, чем его с друзьями привлекают безалкогольные заведения: "Мы не можем позволить себе терять потом время на восстановление". При всей активности, с которой креативные профессионалы пользуются компьютером, делают покупки по интернету, участвуют в чатах и даже создают себе виртуальные имиджи, я постоянно убеждаюсь в том, что интересы настоящих компьютерных знатоков — специалистов по высоким технологиям и студентов-компьютерщиков из университетов наподобие Карнеги-Меллон — простираются далеко за пределы виртуальных. Выше всего они ценят интенсивный опыт реальной жизни.

Как утверждают Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор, авторы интересной книги "Экономика опыта", потребление различных форм опыта для многих людей сейчас значит больше, чем потребление традиционных товаров и услуг.

> Виды опыта представляют собой четвертую категорию экономического предложения, отличаясь от услуг в той же мере, в какой услуги отличаются от товаров... Они всегда были частью экономики, но потребители, предприниматели и экономисты привыкли относить их к обслуживающему сектору вместе с такими обычными, непримечательными видами сервиса, как химчистка, ремонт автомобилей, оптовая дистрибьюция и телефонная связь. Покупая услугу, человек приобретает право пользоваться результатами комплекса "нематериальных" работ, которые за него выполняет кто-то другой. Однако при покупке какой-либо формы опыта он платит за возможность определенное время участвовать в серии запоминающихся мероприятий, которые компания организует — по образцу театральной постановки — чтобы привлечь его лично...
>
> Недавно выделенное в особую категорию предложение видов опыта имеет место всякий раз, когда компания специально использует услуги в качестве сцены, а товары — в качестве реквизита, рассчитывая на участие потребителя. Тогда как продукты потребления отличает взаимозаменяемость, товары — вещественность, а услуги — нематериальность, в формах опыта важна *запоминаемость*. Люди, покупающие опыт — вслед за Диснеем мы будем называть их "гости" — ценят сам факт своего участия в тех видах деятельности, которые предлагает им компания за некоторый период времени. Подобно тому, как люди сократили потребление товаров и стали тратить больше денег на услуги, сейчас они пересматривают количество времени и денег, уходящих на услуги, чтобы высвободить место для более запоминающихся — и более ценных — форм опыта[2].

Однако Пайн и Гилмор подразумевают здесь в основном готовые к употреблению виды опыта, вроде тех, что предлагает Дисней. Члены креативного класса больше заинтересованы в активном и аутентичном опыте, который они могут структурировать по-своему. В переводе на язык повседневной практики это означает скалолазание, велосипед или занятия бегом вместо спортивных передач по телевизору; это означает путешествия, которые обес-

печивают интеллектуальную или физическую стимуляцию; это означает приобретение необычных антикварных предметов обстановки или оригинальной мебели середины века в стиле модерн вместо стандартного дивана.

Поиск новых форм опыта намного шире простого приобретения. Некоторые исследователи полагают, что предвкушение важнее реального переживания, называя этот феномен "воображаемый гедонизм"[3]. Книга Бена Малбона "Клаббинг", посвященная британской клубной сцене, особо выделяет значение такого рода "потребления форм опыта". Малбон указывает, что для молодых людей сам по себе визит в танцевальный клуб — это только часть дела. Он описывает в подробностях продолжительный и сложный процесс: как клабберы решают, куда и когда им пойти, как они выбирают одежду и как пост-фактум обсуждают свой опыт и создают личные "истории"[4]. Как бы мы к этому ни относились, несомненно одно: всевозможные виды опыта приходят на смену товарам и услугам, поскольку они стимулируют и обогащают наши творческие способности. Активный, основанный на индивидуальном опыте образ жизни распространяется и начинает доминировать в обществе параллельно развитию структур и институтов креативной экономики.

В 1950-е психолог Карл Роджерс обратил внимание на отношения между креативностью и различными формами опыта. В широко известной книге "Становление личности" он критически высказывается на счет недостаточно гибкого бюрократического общества тех дней и его удушающего воздействия, доказывая "крайнюю общественную потребность" в креативности.

> Среди видов досуга у нас безусловно преобладают пассивные развлечения и регламентированные групповые практики, а творческим занятиям уделяется намного меньше времени... В личной и семейной жизни повторяется та же картина. В одежде, которую мы носим, в еде, которую мы выбираем и во взглядах, которых мы придерживаемся, наблюдается заметная тенденция к стереотипам и конформизму. Индивидуальность или своеобразие считаются "опасными"[5].

Креативный образ жизни, то есть стремление превратить жизнь в череду различных опытов, стал непосредственной реакцией на эту проблему в условиях роста экономической потребности в творчестве. Роджерс намечает в общих чертах аспекты творческого процесса и предлагает свою теорию творчества, переходя затем к детальному изложению того, что, на его взгляд, составляет очевидную связь между креативностью и формами опыта.

> Было установлено, что когда индивидуум "открыт" всему, что может дать ему личный опыт... его поведение становится более креативным, причем эта креативность с высокой степенью вероятности имеет конструктивную природу... В человеке, открытом новому опыту, различные стимулы не провоцируют защитный процесс... он воспринимает их свободно, без искажения. Где бы ни коренился стимул — во внешней среде, в том влиянии, которое форма, цвет или звук оказывают на чувствительные нервы, или в глубинах психики... он легко находит путь в сознание... Это позволяет по-новому подойти к определению "открытости опыту". Открытость опыту означает отсутствие ригидности и проницаемость границ между концепциями, мнениями, представлениями и гипотезами, а также способность получать какой угодно объем противоречивой информации без попытки "закрыть" ситуацию... Эта полная открытость сознания ко всему, что наполняет собой данный момент в настоящем, является, на мой взгляд, важным условием конструктивной креативности[6].

Все это подводит нас к той роли, которую различные формы личного опыта играют сегодня в развитии креативности. Прежний конформистский образ жизни — предмет осуждения Роджерса — сменился более творческим, для которого характерно свободное и активное участие в многообразных видах деятельности и поиск новых стимулов.

Кое-кто может заявить, что привлекательность подобного образа жизни должна была серьезно пострадать после трагедии 11 сентября 2001 года — что все эти занятия в большой степени были проявлениями эгоизма и бесцельной погони за удовольствиями, и что сейчас люди становятся серьезнее и отказываются от прежних легкомысленных интересов. Я не разделяю это мнение. Новый образ жизни основан не на "удовольствиях". Он скорее дополняет принципы, которых представители креативного класса придерживаются в работе, и обеспечивает основу их существования.

Позвольте мне привести пример из собственной жизни, который, возможно, поможет пояснить это утверждение. События 11 сентября подействовали на меня самым угнетающим образом. Две недели я был не в состоянии сосредоточиться на своей работе, не мог ничего писать. Я отменил несколько выступлений, потому что буквально не мог говорить. Подобно миллионам американцев, я часами сидел у телевизора и смотрел новости. Однако была одна вещь, к которой я не утратил интереса — наоборот, меня тянуло к ней. Это мой велосипед. Я вообще заядлый ездок, а тогда мне было просто необходимо каждый день уходить из дома и часами жать на педали — ехать... ехать... и ехать. Это не имело ничего общего с моей страстью к велосипедам или с желанием сохранить хорошую физическую форму. Мой импульс гарантировал разрядку, давал возможность перестать думать, остановить лихорадочный круговорот мыслей, сделать какое-то физическое усилие — просто ехать. Мне кажется, что похожие побуждения приводят в действие новый образ жизни и новую практику досуга. Отдых, позволяющий одновременно переключиться и перезарядить батареи — это *необходимая практика* для творческого человека.

На рубеже XIX и XX веков известный экономист радикальных взглядов Торстейн Веблен выдвинул ставшую знаменитой теорию "праздного класса"[7]. Изучая "престижное потребление" капиталистов-нуворишей и их се-

мей, Веблен обнаружил, что новые элиты демонстрируют свои ценности и влияние посредством тех вещей, которые они могли купить на свои деньги. Как показывает историк Гэри Гросс в исчерпывающем обзоре потребления в XX веке, потребительские привычки членов этой новой элиты вращались вокруг громадных особняков и усадеб, "подставного потребления" через приобретение их женами предметов роскоши, а также участия в "показной потере времени" — например, игры в гольф[8]. Таким образом, их по праву можно назвать праздным классом, выставляющим напоказ не только свое имущество, но и свое безделье.

Креативные специалисты относятся скорее к "активному классу", чем к праздному классу в понимании Веблена. Их модели потребления не носят настолько явного показного характера и они, безусловно, не участвуют ни в каких занятиях ради потери времени — как показала предыдущая глава, у них вообще нет лишнего времени. Кроме того, статус и идентичность этих людей зависит не столько от собственности, которой они владеют, сколько от переживания различных видов опыта. Как писала в 1995 году Джули Блик, выпускница бизнес-школы Уортон и бывший инженер Microsoft, книга которой отражает ее личный опыт: "Престижное потребление сейчас не в моде. Люди не покупают самолеты или огромные виллы. Для отдыха у них есть какой-нибудь маленький домик в лесу, обставленный мебелью из ИКЕА"[9]. Этот сдвиг в стиле потребления обусловлен реальными экономическими причинами. По свидетельству специалистов по истории экономики, стандарты жизни среднего американца выросли настолько, что вещи перестали обозначать статус их владельца, как было когда-то. В своем детальном исследовании американских жизненных стандартов в XX веке Клэр Браун, специалист по экономике труда из Калифорнийского университета в Беркли, пишет:

> В 1918 году нельзя было даже вообразить те улучшения повседневной материальной жизни, которые произошли к концу 1980-х. В 1988 году благосостояние семей, принадлежащих к рабочему классу, было выше, чем у служащих в 1918 году. Продукты питания, транспорт, медицинское обслуживание и домашние удобства обеспечили материальное качество жизни, недоступное даже элитам любой из предшествующих эпох... Активные виды досуга превратились в важную составляющую жизни. Рабочие семьи владели спортивным снаряжением, посещали спортивные и культурные мероприятия и даже путешествовали во время отпуска[10].

Лауреат Нобелевской премии по экономике Роберт Фогель так обобщает создавшееся положение: "В наши дни простые люди хотят использовать излишек свободного времени на те удовольствия, которые сто лет назад только богатые могли себе позволить в достаточном количестве... Основная стоимость подобных занятий измеряется не в денежных затратах, а во времени"[11]. По мере того, как сама жизнь становится все более редким и ценным товаром, растет число тех, кто определяет качество жизни по качеству различных форм потребляемого ими опыта.

Активная жизнь

"В начале 1960-х не было такого феномена, как мужчина средних лет, бегущий по улице трусцой", — пишет журналист Энди Шихан в книге "Погоня за ястребом", где он рассказывает о своем отце, докторе Джордже Шихане — враче, писателе и известном "гуру бега" 1960-х и 1970-х[12]. Шихан-старший, врач с успешной практикой из г. Ред-Бэнк, штат Нью-Джерси, начал бегать в 1963 году в возрасте 45 лет. Взрослые мужчины в то время вообще не занимались физическими упражнениями публично; если кто-то делал нечто подобное, он показывал себя человеком несерьезным или даже "вредным". Поэтому Шихан бегал дома, по двору. "С немалым изумлением, — пишет его сын, — я стоял однажды на крыльце... и наблюдал, как мой отец рысцой огибает периметр нашего двора, все два акра. Я смотрел, как он бежит вдоль дома, потом вверх по склону и заворачивает прямо перед соседским забором". Когда его отец со временем перенес свои пробежки на улицы города, он гордо игнорировал "смех и гудки, доносящиеся из проезжавших мимо машин". Порой доставалось и Шиханам-младшим: "Нас, детей, часто спрашивали: "Почему ваш папа бегает по городу в трусах?". Однако несмотря на все это, бег позволил Джорджу Шихану реализовать его творческий потенциал. "Массу положительных изменений в себе мой отец приписывал бегу. Пробежки помогли ему бросить пить, излечиться от вспышек гнева, лучше понять самого себя и стать творческой личностью".

Конечно, мало кто обязан подобной радикальной трансформацией исключительно бегу или какому-либо другому занятию. Тем не менее, мы практикуем многочисленные новые виды досуговой активности, которые в совокупности радикально меняют природу досуга в нашем обществе. Шихан утверждал, что его занятия разбудили в нем творческий импульс, но я готов предположить, что в нашем случае работает и обратная зависимость. Поскольку мы связаны с экономикой через свою креативность и потому считаем себя "творческими субъектами", нам интересны те занятия и культурные формы, которые питают и помогают выразить наше творческое "я".

За последние десятилетия произошла настоящая революция в активных видах отдыха. В 1964 году Шихан впервые бежал дистанцию Бостонского марафона, который насчитывал всего 225 бегунов. Сегодня из множества желающих для участия отбирают "всего" 15 тысяч. Согласно одному из исследований Роупера-Старча за 2000 год, 67% американцев в 1999 году ежемесячно принимали участие в том или ином виде активного отдыха на свежем воздухе — явный рост по сравнению с 50% в 1994 году. В исследовании также отмечается, что все большее число людей — около 30% — в течение

года более пяти раз занимались каким-либо активным видом отдыха[13]. Данные Американской коалиции активного досуга указывают на сдвиг к так называемым экстремальным видам спорта. При подсчете количества человек, участвующих в том или ином виде спортивного отдыха девять и более раз за год, выяснилось, что с 1998 по 1999 годы популярность ходьбы на снегоступах и телемарка выросла на 300%, а гребли и сплава на плотах — более чем на 50%[14]. Если верить Бюро экономического анализа США, в 1999 году американцы потратили на отдых приблизительно 535 млрд. долларов[15]. За этой поразительной цифрой стоит тот масштаб, который приобрело увлечение населения — в особенности креативного класса — активными видами спорта и физическими нагрузками. Участие в этих досуговых активностях, прежде считавшихся молодежными или ненормальными, сейчас кажется естественным для креативных людей среднего и пожилого возраста — от них это даже ожидается. Средний возраст покупателей компании REI, торгующей товарами для спорта и туризма, составляет 44 года. Количество членов оздоровительных центров выросло практически с нуля в начале 1960-х до 15 с лишним млн. в середине 1980-х, а к 2000 году достигло 32,8 млн.[16] Многие крупные компании оборудуют у себя спортивные центры. Некоторые даже снижают размер взносов на медицинское страхование тем сотрудникам, которые регулярно ходят на тренировки.

Как упоминалось в предыдущей главе, данные проекта "Использование времени американцами" показывают, что в среднем мы имеем сейчас примерно поровну свободного и рабочего времени — около 40 часов в неделю, — а среднее количество свободного времени с 1965 по 1995 годы увеличилось на 6,2 часа. Интересно, что за этот период женщины получили дополнительных 4,5 часов свободного времени, тогда как мужчины — 7,9[17]. Хотя принято много говорить о том, какую уйму времени люди стали проводить у телевизора, активные виды спорта и физкультура демонстрируют самый впечатляющий рост из всех форм досуговой активности в процентном отношении, *утроившись* за этот период (см. таблицу 10.1).

Очень трудно найти надежные источники информации по различным видам досуговой активности американцев в целом и креативного класса в частности. Однако при анализе данных масштабного (около 15,3 млн. человек) опроса американских потребителей, осуществленного компанией Equifax, проясняются некоторые любопытные тенденции. Несмотря на приблизительный характер этих данных, они позволяют установить ряд интересных закономерностей в предпочтениях креативного класса[18].

- По сравнению со средним американцем, люди от 18 до 34 лет с высоким доходом (выше 75 тыс. долларов) более чем вдвое чаще занимаются такими видами активного отдыха, как дайвинг (погружение с аквалангом), горные лыжи, путешествия, теннис, бег трусцой или частые полеты, а люди той же возрастной группы, но с низкими доходами (30 тыс. долларов или меньше) с большей вероятностью могут играть в видеоигры, заниматься верховой ездой, кататься на мотоцикле, ходить в походы и возиться с электронными приборами или автомобилями.
- Те же интересы в целом свойственны и людям от 35 до 44 лет. В этой возрастной группе люди с высокими доходами более чем в два раза чаще обычного путешествуют, катаются на горных лыжах и занимаются дайвингом и более чем в полтора раза чаще играют в теннис, гольф, бегают трусцой и пьют вино. Люди этого возраста с низким доходом предпочитают верховую езду, видеоигры, марки, мотоцикл, походы и возню с автомобилем.
- Состоятельные американцы среднего возраста — от 45 до 64 лет — значительно чаще обычного могут иметь загородную виллу, путешествовать, пить вино, играть в гольф, плавать на яхте и посещать выставки и культурные мероприятия, тогда как люди с низким доходом чаще проводят время с внуками, играют на тотализаторе, шьют или вышивают, собирают марки, монеты и т. д., читают Библию и занимаются ремеслами.

таблица 10.1 / как американцы используют свободное время, 1965–1995 (среднее количество часов в неделю)

Досуговая активность	*1965*	*1995*	*Разница*	*Разница в %*
Телевидение	10,4	16,5	+6,1	+58,6
Совместное проведение досуга	8,2	7,3	-1,5	-18,5
Общение	3,6	3,7	+0,1	+2,8
Активный спорт и физкультура	1,0	3,0	+2,0	+200,0
Хобби	2,2	2,6	+0,4	+18,2
Религия	0,9	0,9	0,0	0,0
Другие организации	1,3	0,9	-0,4	-30,8
Спортивные и культурные мероприятия	1,2	1,3	+0,1	+8,3
Продолженное образование	1,8	2,7	+0,9	+50,0
Всего	20,2	22,4	+2,2	+10,9
Общее количество свободного времени	34,8	41,0	+6,2	+17,8

Источник: Джон П. Робинсон и Джеффри Годби, "Время жить: как удивительно американцы используют свое время". John P. Robinson and Geoffry Godby, *Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Their Time*, 2nd ed. University Park, PA: The Pennsylvania State University Press, 1997, p. 343.

Мои интервью и фокус-группы доказывают, что креативные люди очень высоко ценят активные виды спорта и туризм. Их привлекают те города и сообщества, где популярен активный отдых на свежем воздухе — и потому,

что им нравится лично участвовать в такого рода занятиях, и потому, что сам факт их распространения свидетельствует о либеральной, творческой атмосфере. Из моих исследований видно, какое важное место в жизни представителей креативного класса занимает активный спорт — от традиционных видов, наподобие велосипедных прогулок, бега трусцой и гребли, до новых, более экстремальных, вроде бега по пересеченной местности и сноубординга. Я лично больше всего люблю велосипед, и рад отметить, что его популярность резко выросла за последние десятилетия. В других странах люди постоянно ездят на велосипедах на работу и просто так, но в США их долго считали детской забавой. В 1950-е и 1960-е старые американские производители, такие как Schwinn и Huffy, ориентировали свою продукцию преимущественно на детей. Сегодня появилась масса новых компаний, выпускающих велосипеды — Cannondale, Trek, Gary Fisher и многие другие, — плюс новые жанры этого спорта и новые типы продукции, от дорожных и горных велосипедов до кросс-байков и BMX или фристайловых велосипедов, равно как и другие, еще более специализированные разновидности. Маунтинбайкинг или катание на горных велосипедах, пионером которого является Гэри Фишер, спортсмен из Калифорнии, моментально привлек множество любителей и существует теперь в нескольких подвидах. Для креативных профессионалов и специалистов по высоким технологиям, чьи вкусы я изучал, умение кататься на горном велосипеде превратилось практически в социальный навык *de rigueur* [обязательный], каким в свое время была для элиты верховая езда. Причем это касается не только самых молодых. Мне то и дело попадаются сорока-пятидесятилетние энтузиасты маунтинбайкинга. Сама культура изменилась: сорок лет назад велосипед казался развлечением для школьников и символом провинциальной заурядности; сегодня он соответствует духу времени.

В чем причины интереса к активному отдыху? В какой-то степени его подогревают изменения в самом характере труда. Представители традиционного рабочего класса целый день занимались физическим трудом, а в свободное время предпочитали расслабиться. Творческая практика предполагает в основном умственную деятельность и сидячую работу, потому креативный класс и нуждается в физических нагрузках. Человека, проводящего весь день напролет за компьютером или мольбертом, может не устраивать перспектива досуга перед экраном телевизора. Велика вероятность, что он постарается провести время более активно. Как сказал один из моих собеседников: "Отдых снимает стресс от работы"[19]. Снова и снова, стоит разговору зайти об активных видах спорта, в интервью и фокус-группах звучит слово "разрядка". Взбираясь на гору или крутя велосипедные педали, мы даем выход физической энергии, накопившейся за долгие часы неподвижности. Жена одного их руководителей крупной компании выразила это так: "Он вынужден заниматься спортом, просто чтобы высвободить невероятный запас энергии"[20].

Те же мотивы помогают понять увлечение мотоспортом среди современных рабочих, в то время как креативный класс выбирает активный спорт. Мой приятель, занимающийся греблей на каноэ в окрестностях Питтсбурга, регулярно рассказывает мне о своих встречах с владельцами катеров, которые часто останавливаются, чтобы поболтать с ним. Как правило, это люди рабочих профессий — металлурги, строители и т. п. Вид моего друга, усиленно работающего веслами, вызывает у них стандартную реакцию: "Ну ты вкалываешь!" Причем сами эти новые рабочие, сидя в шезлонге на палубе отлично оснащенного катера, готового с ревом рвануться с места, стоит им нажать на газ, напоминают досужих представителей праздного класса прежних дней.

Налицо и другая любопытная перемена. В начале и середине XX века наиболее популярными и массовыми видами активного спорта были состязательные, жестко структурированные спортивные игры. Рабочие районы в то время изобиловали лигами боулинга, на исчезновение которых горько сетует Роберт Патнэм, а также любительскими бейсбольными командами, дворовыми футбольными командами, секциями бокса и общественными плавательными бассейнами, а также мужскими и женскими баскетбольными командами при местных церковных приходах и клубами любителей легкой атлетики. Сегодня быстрее всего развиваются не такие формализованные разновидности. Например, в состязаниях по бегу участники могут бежать в свободном стиле. То же относится и к роликовым конькам, езде на горных велосипедах и прочим подобным видам спорта. Можно сказать, что здесь мы имеем дело с классическим случаем победы творческого импульса, побуждающего людей задавать свой собственный темп и создавать собственные правила.

Мои креативные собеседники редко высказывают интерес к спортивным зрелищам. Для них важно непосредственное участие. Хотя им тоже случается иногда посмотреть какой-нибудь матч, ни разу в моих интервью никто не назвал местные профессиональные спортивные команды среди факторов, повлиявших на выбор места жительства. Исследование, проведенное компанией Bear Stearns в 2000 году, отмечает сдвиг от командных видов спорта к индивидуальным. Авторы исследования прогнозируют 44% роста популярности активных видов спорта и физкультуры среди взрослого населения за десятилетний период с 2000 по 2010 годы, при этом основная доля роста приходится на индивидуальные разновидности, такие как бег трусцой, аэробика, плавание и упражнения на тренажерах[21]. Что касается командных игр, члены креативного класса склонны смотреть те виды, где действие происходит непрерывно, как в баскетболе или даже хоккее, в отличие от американского футбола и бейсбола. Отчасти это связано с тем, что непрерывная игра обеспечивает более интенсивные переживания. Кроме того, есть и более общая причина, выраженная во многих интервью: соревнования по баскетболу и хоккею обычно проводятся по вечерам в холодное время года, когда рано темнеет. Люди просто не могут позволить себе "пожертвовать" теплым летним вечером, чтобы посмотреть бейсбольный матч, или целым

воскресеньем ради футбола. В своей бесцеремонной книге "Класс" (1983) — полной колких, но проницательных комментариев в адрес всех социальных групп, от "пролетариев" до "тайных" богачей — Пол Фасселл из Пенсильванского университета отметил, что одержимость спортивными зрелищами является отличительной чертой рабочего класса по двум причинам:

> Первая — это необходимость идентифицировать себя с победителем, необходимость прыгать и кричать: "Мы первые!", показывая всем указательный палец. Один хоккеист говорит: "Весь смысл профессиональной игры в победе. Это наш товар. Мы продаем ее огромному числу людей, которые в обычной жизни отнюдь не являются победителями"... Помимо этой возможности греться в лучах чужого успеха, спорт привлекает пролетариев и средний класс тем, что он санкционирует педантизм, догматизм, протоколирование, секретные знания и псевдоученость того сорта, который обычно ассоциируется с "принимающими решения" или "управленческими", или "формирующими общественное мнение" классами. Матчи Мировой серии или Суперкубка дают каждому человеку шанс... на минуту принять позу педанта, впечатляющего весь бар своей эрудицией, и в течение короткого сезона имитировать высшие классы с их авторитетными заявлениями и информированностью... Если пролетарий не знает, что вызывает колебания курса акций компании Union Carbid, в качестве знатока "острых моментов игры" он может сделать вид, будто ему известно, почему "Чарджерсы" или "Доджерсы" должны на этот раз выиграть или проиграть — таким образом удовлетворяется мощная внутренняя потребность[22].

Разумеется, мы имеем дело с обобщениями. Не все представители рабочего класса интересуются мотоспортом или спортивными играми, и, напротив, кое-кто из людей креативных и состоятельных всерьез ими увлекается: на ум приходят Малколм Форбс на мотоцикле или Спайк Ли, всегда сидящий рядом с площадкой на играх баскетбольной команды New York Nicks. Социология спорта и классов содержит множество нюансов. Тем не менее, как мы уже видели, существуют веские свидетельства в пользу того, что более активные, индивидуальные формы отдыха популярнее всего на верхних ступенях социоэкономической лестницы.

Есть и другие логические основания для сравнительно слабого интереса к спортивным зрелищам среди креативного класса. Во-первых, это высокий уровень мобильности. Когда карьера и образ жизни связаны с непрерывными переездами, человеку труднее сохранять верность команде, за которую он болел еще подростком. Кроме того, креативный класс насчитывает высокий процент эмигрантов. Людей, привыкших к футболу, хоккею на траве или крикету, чисто американские виды спорта могут оставить равнодушными. Студенческий городок в Карнеги-Меллон расположен вокруг большой зеленой площадки. Поколения студентов играли там в американский футбол или бейсбол, но сейчас игры изменились. Чаще всего можно увидеть импровизированные футбольные потасовки, где лидируют студенты-иностранцы, а также фрисби — игру американского происхождения, в которой не возникает пауз, что отличает ее от американского футбола и бейсбола.

Тело как предмет искусства

Как-то раз, говоря о подтянутых фигурах многих молодых представителей креативного класса, мой брат Роберт, который и сам старается не терять тонуса, заявил, что "студенты сегодня выглядят так, будто у них такая специализация — всегда быть в форме". То же самое можно сказать и о другой креативной подгруппе — исполнителях. Многие музыкальные звезды, наподобие Брюса Спрингстина и Мадонны, сейчас в лучшей физической форме, чем они были в начале своей карьеры. У некоторых современных музыкантов бицепсы больше, чем у профессиональных атлетов сорок лет назад; появись Боб Дилан в наши дни, агент первым делом отправил бы его на тренажеры.

В январском номере за 2000 год журнал Men's Fitness поместил свой "Фитнес-индекс", распределивший пятьдесят крупных американских городов в соответствии с физическими плюсами и минусами их жителей, который стал немедленной сенсацией и попал в заголовки газет и различные ток-шоу по всей стране[23]. В Индексе учитывались 29 категорий, от курения и излишнего веса до процента взрослого населения, занимающегося физическими упражнениями на регулярной основе. В следующей части своей книги я собираюсь более подробно остановиться на показателях креативных городов, а пока достаточно обратиться к таблице 10.2, где перечислены "самые спортивные" и "самые пассивные" города параллельно с их местом в моем "Индексе креативности". В общем и целом, в список самых спортивных городов попали ведущие креативные центры — Сан-Диего, Миннеаполис, Сиэтл, Вашингтон и Сан-Франциско — тогда как среди "пассивных" их намного меньше. Наряду с Филадельфией (мэр которой призвал весь город сесть на диету и сбросить вес), пассивные города включают Канзас-Сити, Хьюстон, Индианаполис и Новый Орлеан. По "Индексу креативности", спортивные города имеют средний рейтинг 30, а пассивные отстают на 20 пунктов со средним рейтингом в 53.

Хотя выборка Men's Fitness невелика, я попробовал провести некоторые основные корреляции, чтобы установить, как "Фитнес-индекс" соотносится с различными индикаторами креативного города вроде "индекса креативности" и других показателей. Во всех случаях корреляции были одновременно позитивными и статистически значимыми. Оказалось, что для спортивных городов характерны высокие баллы по "Индексу креативности", значительный уровень инноваций и наличия высокотехнологичных индустрий, а также многочисленное гомосексуальное и богемное население[24].

таблица 10.2 / креативные города и физическая форма населения

Город	*Фитнес-рейтинг*	*Количество баллов по "Индексу креативности"*	*Рейтинг по "Индексу креативности"*
25 "самых спортивных" городов			
Сан-Диего	1	1015	3
Миннеаполис	2	960	11
Сиэтл	3	1008	5
Вашингтон	4	964	9
Сан-Франциско	5	1057	1
Портленд, штат Орегон	6	929	18
Денвер	7	940	14
Гонолулу	8	580	111
Колорадо-Спрингс	9	756	48
Лос-Анджелес	10	942	14
Окленд, штат Калифорния (а)	11	1057	1
Виргиния-Бич, штат Виргиния	12	555	120
Лонг-Бич, штат Калифорния (б)	13	942	13
Тусон, штат Аризона	14	853	21
Бостон, штат Массачусетс	15	1015	3
Меса, штат Аризона (в)	16	909	22
Сан-Хосе, штат Калифорния (а)	17	1057	1
Альбукерке	18	965	8
Фресно, штат Калифорния	19	516	138
Финикс	20	909	22
Шарлотт, штат Сев. Каролина	21	787	42
Талса	22	721	61
Остин	23	1028	2
Майами	24	775	43
Атланта	25	940	14
В целом	-	887	30
25 "самых пассивных" городов			
Сакраменто	26	872	26
Джэксонвилл, штат Флорида	27	715	64
Милуоки, штат Висконсин	28	736	56

таблица 10.2 / (продолжение)

Город	*Фитнес-рейтинг*	*Количество баллов по "Индексу креативности"*	*Рейтинг по "Индексу креативности"*
Форт Уэрт, штат Техас (г)	29	960	11
Лас-Вегас	30	561	117
Нью-Йорк	31	962	10
Сент-Луис	32	770	45
Балтимор (д)	33	964	9
Кливленд	34	774	44
Сан-Антонио	35	737	55
Даллас	36	960	11
Питтсбург	37	734	57
Оклахома-Сити	38	668	83
Нашвилл	39	711	67
Омаха	40	637	97
Эль-Пасо	41	464	156
Мемфис	42	530	132
Колумбус, штат Огайо	43	832	33
Детройт	44	708	68
Чикаго	45	935	16
Новый Орлеан	46	668	83
Индианаполис	47	891	24
Хьюстон	48	980	7
Канзас-Сити	49	816	35
Филадельфия	50	927	19
В целом		781	53

Источник: Фитнес-рейтинг взят из журнала "Менс фитнес", январь, 2001. "Индекс креативности" подготовлен автором.
Примечания: (а) Часть района Сан-Франциско; (б) район Лос-Анджелеса; (в) район Финикса; (г) район Далласа; (д) район Вашингтона.

Одержимость креативного класса физической формой объясняется не только заботой о здоровье или сменой эстетических стандартов в пользу, скажем, накачанных бицепсов. Я вижу в ней свидетельство растущего восприятия тела как средства творческого самовыражения. Не случайно пирсинг и татуировки приобрели такую феноменальную популярность, а фитнес-центры предлагают занятия по "скульптуре тела". Мы наблюдаем зарождение новой формы искусства, предметом которой является тело. Кому-то эта тенденция может показаться слишком нарциссичной, однако она обусловлена практическими причинами. Поскольку люди стали позже вступать в брак и чаще разводиться, креативный класс все больше времени проводит на рынке знакомств. Не только у человека, но и у представителей дру-

гих видов живых существ ключевая роль здесь принадлежит внешним качествам: чем лучше ты выглядишь, тем больше у тебя шансов. Представители креативного класса, с их экономической мобильностью и предприимчивостью, не жалеют времени на то, чтобы правильно подать себя потенциальным работодателям, клиентам или партнерам. Каким бы вредным ни был этот стереотип, все же подтянутая, спортивная внешность часто дает преимущества по сравнению, скажем, с избыточным весом.

Идея самого себя как произведения искусства имеет давнюю традицию среди творческих людей. В первой половине XIX века, когда в Париже возник новый класс самозваных художников и писателей, многие современники обращали внимание на то, насколько важно для них было выглядеть привлекательно, оригинально и креативно:

> Когда Теккерей впервые познакомился с парижской богемой, он был так ошарашен, что составил подробное описание их наружности: локонов, завитушек, париков, английских, греческих и испанских сеток, а также великого разнообразия бород и курток... Красный жилет Теофиля Готье поразил честных буржуа на премьере "Эрнани", хотя по богемным стандартам ничего экстравагантного в этом наряде вовсе не было[25].

Описанию идеального типа Бодлер посвятил знаменитое эссе "Денди"; сам он тоже неизменно заботился о безупречности своего костюма:

> Он тщательно избегал уличной грязи, а если шел дождь, прыгал через лужи на цыпочках, оберегая свои остроконечные лакированные туфли... Он носил мягкий шейный платок ослепительной белизны, выпуская его поверх плаща[26].

В современном креативном классе имеет место сходный феномен, с той существенной разницей, что сейчас презентация распространяется с одежды на тело. Мы носим более открытую одежду — Бодлеру не приходилось комплексовать из-за своих рук, надевая майку на лямках, а его любовнице Жанне Дюваль задумываться о том, как ее ноги выглядят в шортах — и потому само наше тело подлежит творческой обработке.

Эффективное использование досуга

На перемены в досуговых активностях влияют и другие факторы, еще более глубокого характера. На вопрос о том, что его привлекает в максимально активных видах отдыха, один типичный молодой представитель креативного класса ответил коротко и ясно: "Развлекательная ценность на единицу времени". Дальше он постарался развить свою мысль: даже отнюдь не экстремальные формы времяпрепровождения, такие как пеший туризм или простая прогулка, вовлекают нас полно, на разных уровнях, и притом непрерывно, в отличие от игр наподобие гольфа и тем более бейсбола по телевизору. Ты постоянно находишься в движении. Картинка вокруг все время меняется; перед тобой раскрывается мир. Можно остановиться и полюбоваться пейзажем, поглазеть на витрины, общаться с прохожими; можно беседовать со своим спутником; наконец, можно прогуливаться в одиночестве, перескакивая мысленно с предмета на предмет.

Экстремальный спорт — например, скалолазание — имеет те же плюсы, хотя требует куда больше усилий. Скалолазание дает нам ежеминутный опыт острых ощущений, как на физическом, так и на психологическом уровне. Нас ожидает разнообразие и новизна, причем возможности растут вместе с мастерством, поскольку становятся доступны новые, более трудные подъемы. Психологический эффект скалолазания, при всей своей интенсивности, позволяет полностью освободиться от рабочей рутины: никто не думает о завтрашней деловой встрече, пока висит в ста метрах от земли. А добравшись до надежного выступа, можно наслаждаться окрестностями и мечтать сколько угодно.

Многие активные занятия, излюбленные креативным классом, содержат элемент приключения. Смысл скалолазания, пешего туризма и прочих видов спорта такого рода состоит в том, чтобы оказаться в мире, не имеющем ничего общего с работой и повседневностью, исследовать его и получить максимум переживаний через напряженное физическое усилие. Иначе говоря, это риск и авантюра. Бейсбол и другие спортивные игры отличаются коренным образом. Бейсбол — это тоже отдельный мир, и для зрителя, и для игрока, но в данном случае этот мир жестко структурирован: четыре базы на расстоянии девяноста футов друг от друга, три броска — и ты в ауте. Конечно, в скалолазании тоже есть свои правила и лимиты — например, нельзя отменить закон тяготения, — однако существует тысяча различных способов использования основных навыков в поиске оптимального пути подъема по скале в каждом конкретном случае; это занятие для свободного художника. Спортивные игры основаны на конкуренции: ты с одной стороны, противник — с другой. В авантюрном спорте место противника занимает сложный трюк или природа, или твои собственные физические и психологические ограничения.

Я лично выбрал для себя традиционное средство спортивного отдыха: дорожный велосипед с тонкими шинами. Лучше всего летние вечера, когда поздно темнеет и у меня есть пара лишних часов после работы, чтобы надеть шлем, отправиться за город и кататься до сумерек. Удивительно, насколько — почти до неприличия — перекошена демография моего любимого спорта. Практически каждый велосипедист, попадающийся мне по пути, это либо аспирант, либо профессор, хирург-трансплантолог, специалист по корпоративному праву, инженер, предприниматель и т. п. Откуда такое пристрастие к велосипеду у креативного класса? Цена тут ни при чем. Хотя некоторые модели

(например, титановые, как у меня) стоят дорого, за умеренную сумму можно купить приличную машину. На уход за велосипедом и ремонт денег уходит немного, не надо тратиться на бензин. Мотоцикл обходится куда дороже.

Как и в других случаях, ответ, на мой взгляд, следует искать в тех аспектах этого занятия, которые близки креативному этосу. Езда на велосипеде — это опыт, который разворачивается сразу на нескольких уровнях. Дальняя поездка соединяет в себе напряжение, вызов, психическую разрядку, открытия и контакт с природой. Сосредоточенность на физическом усилии задает определенный ритм и направление, помогает отключиться от навязчивых мыслей, освобождает мозг от всякого мусора. Голова готова принять новую порцию информации, а тело — инфраструктура, поддерживающая деятельность мозга — получает прилив энергии. Чувства обостряются, потому что ни скорость, ни рев мотора не мешают нам воспринимать окружающий мир во всей его реальности. Мы глубоко дышим и ощущаем запахи вокруг себя: запах земли, сырости, свежих листьев и травы. Имеет значение также чувство достижения: удовольствие мчаться со всей возможной для тебя скоростью — 30 с лишним миль в час на горизонтальной местности, больше 50 миль — под гору; удовольствие сознавать, что ты уже почти покорил один из адских питтсбургских холмов. Подумайте также о самом механизме езды. Непрерывное движение ног вверх-вниз, преобразованное в плавное вращение колес, похоже на чарующий, почти мистический принцип работы столь дорогого нам двигателя внутреннего сгорания — взрывное движение поршней передается коленчатому валу, вал поворачивается, — за тем исключением, что велосипедист сам выполняет эту работу и ощущает процесс. Безусловно, мотоциклы дают свои сильные ощущения. Не сомневаюсь, что сидеть верхом на мотоцикле и чувствовать, как тебе подчиняется мощный мотор, может быть очень приятно. Однако самому стать мотором своего велосипеда — это опыт особый, преображающий, т. е. креативный.

Гегемония улицы

Больше столетия признаком культурного города в США был крупный художественный музей плюс "СОБ" — триумвират учреждений высокого искусства, объединяющий симфонический оркестр, оперу и балет. Сейчас во многих городах музеи и СОБ переживают трудные времена. Посещаемость упала, публика стареет: слишком много седых голов и слишком мало фиолетовых. Для определения проблем и поиска решений призвали массу консультантов. Одна такая проблема заключается в статичности репертуара. В музеях, например, постоянная экспозиция и есть постоянная — она представлена всегда. Типичное решение — показывать больше готовых мобильных выставок, предпочтительно мультимедийных и интерактивных, со спецэффектами. Что касается СОБ, то новых симфоний и опер пишут немного, и еще меньше исполняют, поскольку постановки требуют значительных средств. Выход простой: пообещать публике дополнительный опыт. Теперь это не просто симфонический концерт — это "симфонический концерт для одиноких". Кроме того, оркестры могут приглашать известных исполнителей — джазового музыканта, поп-певицу, детского комика. Иногда для выступления выбирают непривычное место: камерный оркестр играет в художественной галерее, симфонический — в парке, или исполняет увертюру "1812 год" на фейерверке 4 июля. Все это напоминает попытки традиционных церквей оживить интерес к себе некоторыми нововведениями — что если добавить к органу гитару и барабаны? — или выдумки профессиональных спортивных команд, с их эмблемами и мигающими табло.

Тем временем, представителей креативного класса привлекает более органичная и "аборигенная" уличная культура[27]. Ее обычная среда — не большие площадки, наподобие нью-йоркского Линкольн-центра или специализированные "культурные кварталы", вроде музейного комплекса в Вашингтоне, а городские районы без четкого культурного профиля. Это могут быть фешенебельные районы, как Джорджтаун в Вашингтоне и Бэк-Бэй — в Бостоне, или бывшие захолустья, как Адамс-Морган (Вашингтон), Ист-Вилидж (Нью-Йорк) или Саут-Сайд (Питтсбург). В любом случае, они органически развиваются под влиянием городского окружения, которое включает большое число людей творческих профессий и поклонников искусства. Именно это и делает такую культуру "аборигенной". В основном она имеет местный и актуальный характер, в отличие от художественных форм прошлых столетий, импортированных для продажи приезжей пригородной публике. Разумеется, люди из других мест тоже могут участвовать в культурной жизни данного района, которая — в этом тоже нет сомнений — часто носит следы иностранных влияний, скажем, немецкого кино или сенегальской музыки. Однако гости чувствуют, что они не просто присутствуют на мероприятии, а становятся частью культурного сообщества. Я полагаю, что в этом состоит главное креативное преимущество данной формы. Не обязательно быть художником, писателем или музыкантом, чтобы получить больше креативных стимулов от вечера в клубе или открытия выставки, где можно свободно общаться с артистами и любителями искусства, чем при обычном посещении музея или концертного зала, где ты получаешь программку и выступаешь пассивным зрителем. Участники моих фокус-групп и интервью говорят, что уличная культура нравится им отчасти из-за возможности познакомиться не только с произведением искусства, но и с его создателем.

"Уличной" эту культуру можно назвать потому, что она обычно сосредоточена на определенных улицах с множеством мелких заведений, среди которых могут быть кофейни, рестораны и бары, предлагающие не только еду и напитки, но и представления или экспозиции; художественные галереи; книжные и другие магазины; небольшие и средние кино- и просто театры; и гибридные площадки — например, книжный магазин/чайная/театр или

галерея/студия/центр живой музыки. Часто они занимают переоборудованные помещения, которые раньше использовались для других целей. Порой действие выплескивается на тротуар, где расставлены столики и в любое время суток царит оживление: музыканты, уличные торговцы, попрошайки, актеры и прохожие образуют пестрые группы. Бен Малбон дает яркое описание сцены ночной жизни лондонского Сохо, которая вошла в его "дневник наблюдений":

> Мы, спотыкаясь, вышли из клуба в начале четвертого — Сохо переполнен людьми, на тротуарах и дорогах не протолкнуться, вокруг смех, все выглядят довольными. Одни идут большими шумными компаниями; другие молча и сосредоточенно пробираются сквозь толпу поодиночке... Машины медленно ползут по узким улицам, уже до отказа забитым машинами, мотороллерами и веселящейся толпой. Если для кого-то это была поздняя ночь, то здесь, в Сохо, ночь только начиналась[28].

Здесь пересекаются сразу несколько сфер: музыкальная сцена, искусство, кино, отдых, ночная жизнь — все это усиливает взаимный эффект. Я бывал в подобных местах в разных городах США и везде встречал массу людей из креативного класса[29]. Судя по моим интервью, такого рода эклектичная сцена обеспечивает им визуальные и музыкальные стимулы, которые важны при выборе места для жизни и работы. Многие из них также посещают оперу, по крайней мере иногда, и потребляют продукцию массовой культуры — голливудские фильмы, поп- и рок-концерты. Тем не менее, для креативного человека уличная культура — обязательная часть жизни.

Возьмем чисто практическую сторону. Дорогостоящие мероприятия из области серьезного искусства проходят строго по расписанию, порой только по определенным дням недели, тогда как уличная сцена динамична и не имеет пауз. Многие говорят мне в интервью, что это большой плюс для креативных специалистов, которые могут работать допоздна, освобождаясь только после девяти или десяти вечера или работать в выходные, планируя в понедельник сходить куда-нибудь отдохнуть. При плотном графике они хотят использовать свое время "рационально". Посещение крупного традиционного мероприятия, будь то симфонический концерт или профессиональный баскетбольный матч, дает одномерный опыт, поглощающий слишком много рекреационных ресурсов по времени и по деньгам. Сцена уличной культуры позволяет нам выбирать из целого ассортимента возможностей; за один выход можно попробовать сразу несколько вариантов отдыха. Здесь мы также имеем свободу регулировать уровень и интенсивность своего опыта. Мы можем выбрать активное, энергичное времяпрепровождение — окунуться в пешеходную сутолоку или отправиться в клуб и танцевать до рассвета — или найти маленький уютный бар, слушать джаз и пить бренди; сидеть в кофейне с чашкой эспрессо; уединиться в тишине книжного магазина.

Посмотрим также, какого сорта предложения ждут нас среди этого многообразия. В культуре, как и в бизнесе, наиболее радикальные и интересные вещи начинаются в гаражах и чьих-то тесных комнатах. Нередко проявления креативности сохраняют такой камерный характер. Например, не считая Гаррисона Кийлора и Сполдинга Грэя, немногие из серьезных монологистов достигли реальной известности в США; их можно найти в небольших залах или клубах на уровне уличной культуры. Подобные клубы в Остине, Сиэтле и других городах предлагают широкий диапазон музыкальных жанров, от блюза, ритм-энд-блюза, кантри, рокабилли, этнической музыки и их всевозможных гибридов до более новых форм электронной музыки: техно, дип-хауса, транса, драм-энд-баса. Новизна здесь не главное. Именно на этом культурном уровне часто следует искать некоторые редкие или малоизвестные произведения прошлого. Только в Питтсбурге среди новинок репертуара уличной сцены я обнаружил пьесу Ричарда Бринсли Шеридана "Соперники" (XVIII век) в постановке небольшой театральной труппы; галерею исторической фотографии; местную джаз-рок группу, исполняющую старые американские политические песни — например, "За Джефферсона и свободу" и "Фермер всех нас кормит", а также уличного музыканта, играющего на скрипке вещи, которые не услышишь в программах классической музыки по радио, где без конца крутят аналог симфонических "Топ 40".

Эта сцена неисправимо *эклектична*, в чем и состоит значительная доля ее привлекательности. Эклектизм заметно присутствует во многих современных художественных формах. Можно вспомнить ди-джеев из гарлемских ночных клубов, которые в 1970-е начали применять технику "сэмплинга" — играя бешеный танцевальный микс из фрагментов разных альбомов на разных деках. Сюда же относится популярность в музыке экзотических смешанных жанров, вроде афро-кельта. В визуальных искусствах Уорхол, Раушенберг и масса их последователей узаконили использование комиксов, новостных фотографий из газет, продуктовых упаковок и т. д. В творческой переработке готового материала нет ничего нового. Пикассо заимствовал равно из африканского искусства и античной классики; пионеры рок-н-ролла соединили блюз и ритм-энд-блюз, и можно утверждать, что первым ди-джеем от литературы, открывшим метод сэмплинга, на самом деле был Т. С. Элиот, чья поэма "Бесплодная земля" скомпонована в основном из цитат и аллюзий, охватывающих едва ли не всю мировую литературу. Сегодня, однако, эклектизм получил беспрецедентное распространение и правит во всем. Это главный элемент уличной культуры, а эклектичный вкус стал социальным признаком, по которому обычно легко отличить представителя креативного класса. Эклектизм в форме удачной культурной комбинации может быть мощным творческим стимулом.

Более того, участие в уличной культуре не сводится к простому восприятию постановок или произведений искусства. Она имеет социальную и интерактивную природу. Мы можем общаться и разговаривать — или сидеть весь вечер в стороне и смотреть, как перед нами разворачиваются эпизоды человеческой комедии. Для многих прелесть уличной культуры определяется коммуникативной атмосферой. Если это звучит несколько банально и поверхностно — что ж, временами так и бывает. Это не высокое искусство; сюда допускаются любители. Разговоры в уличном кафе лишены изысканной и совершенной художественной интенсивности Девятой симфонии Бетховена. Правда также и то, что для некоторых эта культурная сцена служит чем-то вроде службы знакомств. И даже если мы действительно приходим сюда, чтобы получить культурный опыт — и выбираем для творческой стимуляции ночной клуб, популярный в артистической среде, — есть большой шанс, что попутно нам придется услышать массу глупостей. Следует помнить о риске самому поглупеть: превратиться в дилетанта, позера, назойливую галерейную муху, говоруна из кофейни.

Вместе с тем, не стоит торопиться снижать значение коммуникативного аспекта данной сцены. Начать с того, что разговор — это полноценная художественная форма. Остроты Дороти Паркер и Оскара Уайльда цитируют чаще, чем их прозу. Мало кто в наши дни читает труды Сэмюэла Джонсона, однако многие читали его биографию, написанную Босуэллом, ради пересказа остроумной болтовни доктора Джонсона, Оливера Голдсмита и Джошуа Рейнолдса. Сократ не занимался ничем, кроме разговоров. Я не утверждаю, что в два часа ночи в баре района Адамс-Морган регулярно услышишь сократовские перлы. И все же хороший диалог имеет креативный потенциал, хотя и не обязательно рождает бессмертные эпиграммы. Лично мне разговоры в кофейне и подобных местах в профессиональном плане дают очень многое. Я заимствую истории и замечания из свободных и пространных монологов; я выслушиваю идеи относительно работы, досуга и места, где люди живут — это стимулирует мои собственные рассуждения. Творческие способности нуждаются в неформальном, спонтанном общении и разговорах с самыми разными креативно мыслящими собеседниками.

Простое наблюдение за людьми тоже может быть интересной формой культурного обмена. Это одно из моих любимых занятий: еще Уорхол говорил, что он ходит в ресторан не только чтобы есть. Попробуйте прогуляться по кварталу с характерной уличной культурой где-нибудь в Нью-Йорке или другом городе. Первое, что бросается в глаза — это чрезвычайное визуальное разнообразие окружающих. Люди любых национальностей, возрастов, телосложения и общественного положения — уже в этом есть пища для размышлений. Возможно, вы задумаетесь об истории человека как вида — о так называемых расах, населяющих землю, которые отличаются друг от друга и при этом неизменно смешиваются. Возможно, размышления коснутся вашей собственной истории: когда-то вы были так же молоды, как вот этот юнец, в свое время станете старым, как вон тот дед, а если не перейдете на более здоровый образ жизни, будете выглядеть как эта развалина. Кроме того — если улица выбрана правильно — вы встретите множество людей самой необычной внешности: иностранцев в длинных юбках и ярких балахонах; юных американцев, чьи прически по цвету и форме нарушают законы физики (ньютоновской, как минимум); прохожих, одетых в готическом или викторианском стиле, как ковбои или как хиппи: общая картина ясна. Опыт погружения в такую среду освобождает, раскрепощает людей. Здесь чувствуется авантюрная атмосфера костюмированной вечеринки, позволяющая в буквальном смысле слова сменить идентичность — надеть маску, скрывающую или изменяющую нашу обычную социальную персону. Мы понимаем, насколько жизнь богата возможностями.

Вслед за Роджерсом и другими авторами я настаиваю, что подобный опыт играет центральную роль в творческом процессе. Мы люди, а не боги, потому не можем творить из ничего. Для нас творчество — это акт синтеза, а чтобы синтезировать и творить, нам необходимы стимулы — фрагменты старого, которые мы соединяем в новые, необычные комбинации; существующие модели, которые можно деконструировать и превзойти. Мне кажется также, что для творческого мышления естественно стремление максимально увеличить возможности выбора, никогда не останавливаясь на достигнутом, потому что в игре, которую Эйнштейн называл "комбинаторной", это повышает наши шансы получить новую комбинацию. Чем больше людей зарабатывает на жизнь творчеством, тем выше ценится эта область опыта, перерастая в насущную необходимость.

Подводные камни современного опыта

Погоня за новым опытом обладает, на наш взгляд, массой достоинств. В ней отражается деятельное и продуктивное — и даже более гуманное — отношение к жизни. Акцент на активных видах досуга, казалось бы, обеспечивает опыт более здоровый в физическом и психологическом смысле, а также более насыщенный, чем скудная диета телеманьяка. При правильном подходе результат должен быть целиком и полностью положительный. Где же, в таком случае, кроется подвох?

Начинать следует с того факта, что упаковка и продажа разных видов опыта многими воспринимается как нечто неаутентичное (что часто соответствует реальности). Как указывали Том Фрэнк и другие исследователи, коммерциализация жизненного опыта может лишить его креативного содержания[30]. Производители одежды, от Banana Republic до Prada, делают это со своей продукцией. Они стараются связать свой брэнд с определенным стилем и видом опыта, и тем самым продают опыт в качестве брэнда: чтобы

быть стильным и современным, достаточно просто носить их одежду. Или, если обобщить настроение многих участников моих интервью, "нельзя просто сидеть и смотреть футбольный матч в свое удовольствие; ты должен идти на суперсовременный стадион, построенный за 500 милионов долларов, со всем его мультимедийным цирком, который только мешает следить за игрой, ради которой ты купил билет и пришел сюда". В креативном классе многие прекрасно сознают эту опасность. Потому они склонны избегать слишком раскрученных коммерческих заведений, называемых ими "ширпотреб", куда относятся сети ресторанов и ночных клубов, стадионы, перегруженные спецэффектами и элементами шоу и т. д. — или посещают их с долей иронии, как, скажем, Лас-Вегас ради деловой встречи. Они предпочитают более аутентичные, натуральные и оригинальные места, где есть из чего выбирать, и посетитель сам играет более активную роль в создании вариантов выбора.

Найти оригинальное место становится все труднее, поскольку ширпотреб проникает абсолютно повсюду. Одной из немногих сфер, откуда еще не до конца изгнана аутентичность, остается музыкальная сцена. Однако сейчас музыкальные клубы — когда-то динамичный элемент уличной культуры, где можно было услышать "реальную" музыку — постепенно вытесняются ночной версией упоминавшегося "мультимедийного цирка". Погружаясь в поток звуков, в придачу ты получаешь цифровое освещение, дым-машины, дождевые машины, работающие синхронно с музыкой — все, что нужно тому, кто хочет быть крут. Возникли даже сети подобных клубов. Бывшая уличная форма превратилась в свою собственную Диснейленд-копию — беззубую, безопасную и предсказуемую, — где ночь за ночью желающим продают один и тот же стандартный опыт вместо разнообразного и уникального опыта различных музыкальных и исполнительских стилей. Есть и более глубокие причины для беспокойства. В книге "Клаббинг" Малбон в деталях описывает сложную специфику общества молодых британских клабберов. (Малбон сообщает, что собирая материал для книги, он провел "150 ночей в клубах" и, как он выражается, "многие из них были лучшими ночами в моей жизни".) Он замечает, что

> клабберы различаются по стилю одежды, танцевальной технике, музыке, клубным жанрам и т. д. ... Их вкус нуждается в постоянной тренировке, усовершенствовании и контроле — чтобы они могли не только отличаться друг от друга, но и отождествлять себя с другими клабберами, разделяющими их стиль и предпочтения[31].

Все это они используют, по его словам, для создания идентичности. Не хочу звучать слишком критично — я сам в свое время занимался такими вещами и до сих пор иногда хожу на концерты и в клубы, — но по всему сказанному, эти клабберы не более чем стадо послушных моде баранов. Если задача в том, чтобы создать идентичность или найти идентичность, то для этого существуют другие, лучшие средства.

Попытки рынка удовлетворить стремление к индивидуальному опыту часто содержат странные внутренние противоречия. Хороший пример — это "кухня-декорация". В эклектичной обстановке моего дома кухня выделяется совершенством: здесь есть все, что может понадобиться профессиональному шеф-повару, да только никто ей не пользуется. Иногда я называю висящие там сковородки из нержавеющей стали фирмы All-Clad своими "амулетами". Кара Суишер, обозреватель Wall Street Journal, рассказала в своей колонке о ремонте ее дома в Сан-Франциско. Подсчитывая тысячи долларов, потраченных на оборудование ее кухни-фантазии, она сделала вывод, что кухня обошлась ей во столько же, сколько стоят "примерно тысяча обедов на вынос или по меньшей мере шестьсот ужинов в хорошем ресторане"[32]. Дело в том, что это уже не приборы и утварь в традиционном утилитарном смысле. Они стали частью особого *опыта*, связанного с едой; они обеспечивают разнообразные виды этого опыта: визуальный опыт, когда мы смотрим на них; статусный опыт обладания ими и опыт почти "профессионального" приготовления пищи — в тех редких случаях, когда мы действительно используем их, чтобы смастерить ужин по мотивам азиатской, итальянской и отечественной кухни. Недавно открытая экспериментальная служба, Impromptu Gourmet, добавила оригинальное измерение кухонному опыту. Она позволила заказывать ингредиенты для обедов по рецептам лучших американских поваров. Когда ингредиенты доставляют по почте, вас ждет опыт "приготовления" блюд от настоящих знатоков у себя на кухне.

Короче говоря, если мы мечтаем получить какой-либо опыт, нам его продадут, но в процессе может оказаться, что нас одурачили. Есть еще одна ловушка: стараясь избежать "полуфабрикатных" видов опыта, мы порой загружаем свою жизнь до отказа, впадая в крайность. Мы смеемся над жалкими рабами телевизора, но ненасытное стремление к новым стимулам и видам опыта само по себе близко к зависимости. Однако у любого стиля жизни есть свои недостатки, и с этим приходится смириться. Опыт как образ жизни шире, чем просто коллаж модных видов досуга и маркетинговых приемов. Как я постарался показать, это результат развития креативного этоса, возникшего благодаря новому культурному синтезу — о чем будет говориться в следующей главе.

глава 11
Большой морф
(тирада)

Ненастным днем зимой 2001 года я сел в самолет и через пару часов оказался в теплом юго-западном климате. Я прилетел в один из ведущих креативных центров страны — Остин, штат Техас, который, как я скоро выяснил, от других мест отличала не только погода. Меня пригласили выступить на ежегодной остинской конференции "Саммит 360", где представители местного бизнеса и общественности собирались для обсуждения проблем экономического развития. Мне доводилось бывать на множестве подобных мероприятий в других городах, не говоря уже о бесчисленных профессиональных конгрессах и встречах американских мэров и губернаторов. Остинский "Саммит 360" не походил ни на одно из подобных собраний.

Обычно такие встречи проходят в самом роскошном отеле города или среди классических греческих колонн и изящных декораций старинных зданий. На этот раз мы собрались в экстравагантном помещении остинского мюзик-холла с его фольклорными мотивами. Обычно в программе подобной конференции ищешь основного докладчика — важного человека, который получает приоритетный регламент для своего выступления. В данном случае Майкл Делл, основатель и руководитель компании Dell Computers, был лишь одним из участников круглого стола. Разумеется, он пришел без галстука, как, впрочем, и все остальные участники. Если у кого-то возникали вопросы или замечания по ходу его выступления, Делла прерывали безо всяких церемоний. Все знаки привилегированного статуса остались дома.

Типичная рутина участника конференции состоит в том, чтобы пережить долгий день нудных докладов и заседаний секций, а потом пойти в местный бар или ночной клуб и там расслабиться. На конференции "Саммит 360" работа и расслабление происходили одновременно в течение всего дня. По утрам, собираясь в шумном конференц-зале, мы получали легкие пластиковые шарики. Если кому-то не нравилась речь выступающего, недовольный имел право бросить в него шарик, даже если это был Майкл Делл. Программная обеденная речь первого дня, обычно произносимая местным седовласым столпом общества, представляла собой монолог исполнителя Стива Томлинсона, который был приглашен, поскольку Сандра Буллок отменила заранее запланированное выступление из-за занятости на съемках*. В перерывах между заседаниями играла рок-группа — причем не в том легком варианте, который часто приходится слышать на деловых встречах. Эта был отличный, жесткий коллектив: парни реально умели играть. В конце концов, Остин недаром считается музыкальной столицей юго-западного региона.

Так прошло полдня, а потом подошла моя очередь. Я выступал в качестве ведущего секции, которая состояла из руководителей компаний и венчурных капиталистов и была посвящена вопросу, который я считал основополагающим для будущего экономического развития региона. Идею мне подал водитель такси, обеспокоенный тем, что напор высокотехнологичного производства и специалистов, занятых в этой области, стал угрожать этническому и культурному разнообразию, благодаря которому креативность в Остине и получила изначальный стимул. Поэтому я организовал заседание секции вокруг вопроса: "Не потерял ли Остин свою душу?" Позволив участникам обменяться вполне предсказуемыми мнениями относительно их инвестиций в музыку и культуру, я воспользовался прерогативой ведущего, чтобы вмешаться. "Креативность — явление многомерное, — проповедовал я, — ее не положишь в коробку, чтобы показать на работе. Инновации в области высоких технологий невозможны без искусства и музыки. Все формы креативности подпитывают друг друга", — и тому подобное. Потом меня посетило неожиданное вдохновение: "Если вы действительно хотите знать, как это важно, не спрашивайте своих коллег-руководителей или мэра и главу торговой палаты. Спросите ребят из группы!" — и я широким жестом указал на музыкантов, сидевших на краю сцены с видом ансамбля в ночном шоу Конана О'Брайана. Тут меня просветил один из участников. Группа как раз и состояла из руководителей высокотехнологичных компаний и венчурных капиталистов! Они не только играли качественную музыку на досуге, но и не постеснялись принести свои инструменты и выступить перед коллегами на экономическом саммите. Представьте себе Джека Уэлча, Джорджа Сороса и Уоррена Баффета музицирующими перед публикой в Давосе.

Когда старые признаки, отличающие один тип человека от другого, начинают блекнуть и размываться, это верный сигнал глубоких социальных перемен. Высоколобое и низкопробное, альтернативное и попсовое, работа и досуг, позиции руководителя фирмы и неформала сегодня сливаются воедино. Хотя эта тенденция распространяется на многие аспекты нашей культуры и быта, она проявляется недостаточно резко, чтобы ее можно бы-

* С монологом Томлинсона можно познакомиться на с. 180–184 данной книги.

ло бы назвать революцией. Это не Большой взрыв, а Большой морф, эволюционный процесс, который развился прежде всего и выразительнее всего в определенных анклавах, а теперь распространяется по всему обществу. Это еще и диалектический процесс, при котором основные элементы общества либо борются с изменениями, либо, по крайней мере, им пассивно сопротивляются. Большой морф не сводится к культуре и досугу. В нем присутствует и значительный экономический компонент. Он охватывает сферу работы и приводит к взаимопроникновению новых форм труда и новых форм образа жизни. Именно это придает ему мощь. Изменения во вкусе и стиле, которые на первый взгляд выглядят поверхностными и разрозненными, на самом деле коренятся в масштабных, фундаментальных экономических переменах.

Суть Большого морфа состоит в новом решении многовекового противостояния между двумя системами ценностей: протестантской трудовой этикой и богемной этикой. Многие отмечали столкновение этих двух ценностных систем, некоторые прокомментировали их недавнее смешение, обычно приходя к выводу, что либо та, либо другая из систем подверглась размыванию или была испорчена. Подобные близорукие взгляды вызываются привязанностью к старым категориям и ценностям. Большой морф — это синтез такой глубины, что он выходит за рамки старых категорий и создает новое явление: этику, объединяющую работу и образ жизни, которую я называю креативным этосом. Чтобы проследить его эволюцию, начнем с определения двух предыдущих видов этики.

Протестантская трудовая этика утверждает, что смысл жизни обретается в упорном труде. Согласно такой этике, работа по сути является долгом. Наше предназначение в том, чтобы служить другим; мы служим им, обеспечивая собственную производительность и полезность, а отсюда — неизменно, но почти как побочный эффект — возникают персональные награды, свидетельствующие о нашей ценности. Макс Вебер, великий немецкий социолог начала XX века, рассматривал подобную этику как "дух капитализма"[1]. Протестантская трудовая этика подразумевала значительные сознательные усилия по планированию и составлению бюджета — правильное распределение времени, бережливость и пр. Ею обычно руководствовались в рамках таких общественных институтов, как крупные корпорации, которые занимали доминирующее положение в экономической и социальной жизни в конце XIX века и на протяжении большей части XX века. Таким образом, подобная этика стала организационной и общественной идеологией. Человек работает производительно и эффективно, чтобы организация работала производительно и эффективно. В этом смысле, подобная этика также связана с мэйнстримом и конформизмом. Общественная структура воспринимается как данность. Как учил первохристиан апостол Павел, нужно подчиняться мирским властям и соблюдать местные законы — нужно выполнять свой долг[2].

Богемная этика более гедонистична. Она утверждает, что есть ценность в удовольствии и в счастье — не в грубой распущенности и алчных излишествах, а в принятии и переживании опыта того, что предлагает жизнь. Богемная этика обладает своей разновидностью дисциплины, по преимуществу эстетического характера. В классической, хотя и малоизвестной книге "Богема против буржуазии" историк культуры Сезар Гранья отмечает, что Бодлер "восхвалял котов, поскольку они представлялись ему наилучшим воплощением хорошо управляемого сладострастия"[3]. Но богемная этика не ограничивается чувственностью. У нее также есть духовные и общественно-политические аспекты, в которых она тяготеет к интуиции, а не логике, и к индивидуализму, а не конформизму. В космологии английского поэта Уильяма Блейка "темные сатанинские мельницы" времен начала промышленной революции подразумевали не только дымящиеся трубы реальных английских фабрик. Можно предположить, что также имелись в виду мельницы холодной логики и механического материализма — интеллектуальные жернова, которые перемалывали в прах человеческие души, как муку. В представлении Блейка, им можно было противостоять, выпустив на свободу "Поэтический гений", заложенный свыше в сердце каждого человека. Со временем, по мере того, как эта тема получила развитие у других писателей и художников, богемная этика стала означать все то, чего не было в протестантской трудовой этике.

Отсюда берут свое начало "культурные войны" последних десятилетий. Консервативные ученые громко выражали свое давнее беспокойство по поводу экспериментальной богемной культуры, распространившейся в США в 1960-е. Их опасения распространялись даже на протестантскую трудовую этику, которая якобы подрывает собственные основы своими чрезмерными успехами, поскольку погружает нас в бесконечный поток товаров и досуга, превращая в слабаков и гедонистов. Богемная сторона открыла ответный огонь. На диалекте музыкантов-растафариев, играющих рэгги, темный сатанинский мир офисов и заводов стал называться "Вавилоном", великой блудницей, чье падение неизбежно.

Однако так называемые культурные войны не были порождением исключительно XX века. Почти с момента своего возникновения, современное индустриальное общество не воспринималось в качестве единого целого.

Великое разделение

Карл Маркс в своих трудах представлял капиталистическое общество как поле битвы между двумя великими классами, буржуазией и пролетариатом. Под буржуазией подразумевались истинные, буквальные капиталисты, которые владели средствами производства. К пролетариату относилось в основном более бедное большинство, жившее за счет продажи своего труда.

Сочувствие Маркса принадлежало, разумеется, пролетариату, но для нас важно заметить вот что. Постоянное противостояние между этими классами стало движущей силой современной истории и сформировало современное общество — при этом оно почти целиком сводилось к экономическим вопросам. Более поздние теоретики культуры и общества считали, что Маркс проигнорировал культурные аспекты борьбы. Некоторые его последователи, от Дьердя Лукача и Антонио Грамши до членов франкфуртской школы, предприняли попытку создать теорию, которая уделила бы достаточное внимание культуре[4].

Между тем, другие исследователи выявили второе разделение, совпавшее с подъемом капитализма — а именно, интересующее нас здесь разделение на буржуазию и богему. В своей книге "Богема против буржуазии" Гранья утверждает, что этот конфликт возник после Великой французской революции. Свержение аристократии напугало писателей, художников и интеллектуалов, которые, в конечном счете, зависели от покровительства аристократов. Новая капиталистическая буржуазия была явно больше озабочена увеличением собственного благосостояния, чем прогрессом искусств или своим культурным развитием. Вместе с ней к власти пришла деловитая трудовая дисциплина протестантской этики в сочетании с грубым материалистическим вкусом к тому, что Торстейн Веблен позже назвал "демонстративным потреблением". В ответ, согласно Гранье, представители самопровозглашенной французской богемы первой половины XIX века создали идеологию художественной красоты, альтернативных ценностей и презрения к материальному. Это была сильнодействующая и долговечная смесь, воспринимавшаяся как прямая атака на буржуазные ценности. Гранья, который, кстати, относился к богеме довольно критически, пишет:

> Трудолюбивый человек, пробивший себе дорогу к господствующему положению в современном обществе, угрожал всем трем идеалам интеллектуальной аристократии — героическому, формальному и интроспективному. Выдвигая новые и неожиданные требования к деятельности человека, современный прагматизм мог, с большой вероятностью, подорвать тотальность человеческой чувственности, свободную игру эмоций и ту способность к физическому удовольствию, которая в прошлом представляла собой средство как биологического, так и эстетического удовлетворения[5].

В богемной субкультуре Парижа — равно как и в ее более позднем американском эквиваленте, возникшем в начале XX века в среде завсегдатаев многочисленных кафе Гринвич-Виллидж — наряду с писателями и художниками присутствовало множество марксистов, анархистов и радикалов из профсоюзного движения[6]. У всех был общий противник: буржуазный монстр. Но, как утверждает Гранья, в сущности, богема была аполитична. Ее реальным врагом было не угнетение со стороны капитализма как экономического строя, а подавление ключевых элементов человеческого духа со стороны превалирующей культуры. Ближе к концу книги Гранья замечает, что поэта и прозаика Д. Г. Лоуренса в равной степени разочаровали как западный капитализм, так и советский коммунизм: "Лоуренс... говорил, что все современное общество представляет собой "стойкую разновидность большевизма, убивающего человеческое и поклоняющегося механическому"[7].

Таким образом, суть реакции со стороны богемы, будь то в Париже или в Гринвич-Виллидж, сводилась к тому, чтобы прославлять или, по крайней мере, упорно искать "человеческое". Многие ценности и убеждения, распространенные среди богемы того времени, сегодня перешли к креативному классу: например, потребность жить "в полную силу", посвятив жизнь непрерывному поиску самого разнообразного опыта. Гранья замечает, что писатель Стендаль стремился к состоянию "напряженного интеллектуального предвкушения".

> Эту способность держать себя в состоянии напряженного интеллектуального предвкушения он называл "английской манерой", которая, в сочетании с "итальянским сердцем" — искушенной живостью чувств, позволяющей прекрасному играть на мыслях "подобно смычку", — помогала ему достичь великой цели, став виртуозом восхитительных открытий... Это программа интеллектуального туриста, вольного созерцателя, человека, который говорит жизни: "А вот и я; забавляй меня, интригуй меня, угождай мне"[8].

Богемные круги прошлого также ценили культурную эклектику — или, словами Граньи, экзотику:

> Борель, разочарованный уроженец Карибского моря, также хотел быть таитянином (эту мечту позже воплотил в жизнь Поль Гоген). Флобер... мечтал о роли андалузского рыбака, погонщика мулов, неаполитанского разбойника... Все, от литературных подмастерьев до знаменитых писателей, только и говорили, что о черных гондолах в ночи, тенях соборов, южных небесах и, конечно же, о Востоке. Слова "Альгамбра" и "мавританский" на литературных вечерах выкрикивались как похвала[9].

Представители богемы не только отдавали должное креативности, но и проявили ее в значительных и разнообразных воплощениях: картинах, стилевое новаторство которых отражало уникальное видение мира различными художниками, а также в изобилии романов и поэтических произведений, изображающих борьбу современного человека за обретение собственной индивидуальности, любви и смысла жизни — от мадам Бовари до Дж. Альфреда Пруфрока, леди Чаттерли и Дина Мориарти. Хотя достижения боге-

мы поначалу были оценены лишь небольшим кругом мыслителей, со временем их идеи получили широкое хождение. По замечанию историка Джексона Лирса в рецензии на книгу Кристин Стэнселл "Американские модернисты", в которой рассматривается роль нью-йоркской богемы начала XX века, историки и социологи давно рассматривают богемный авангард в качестве источника всего, что им нравится или не нравится в американском обществе: "более свободное (или распущенное) отношение к сексуальности, более сочувственное (или сентиментальное) отношение интеллектуалов к рабочему классу, а также откровенное (или слащавое и нарциссичное) внимание к своей внутренней жизни"[10].

Теперь давайте обратимся к более поздним критикам богемы, начиная с самого красноречивого — Дэниела Белла.

Плач по богеме

Даниел Белл любит представлять себя социальным консерватором и экономическим либералом. На мой взгляд, его мысли оказались во многом пророческими и оказали значительное влияние на мои собственные теории. Его книга "Постиндустриальное общество" дала емкое определение нашему времени, сохраняющее свою актуальность и сегодня[11]. В своих гарвардских лекциях он предвидел, что кофейни и богемные анклавы вокруг Гарвард-сквер превратятся в места встречи и обмена практическими идеями в сфере новых технологий, бизнес-планами и интеллектуальными наработками. Но Белл также выражал серьезную обеспокоенность по поводу богемности. В своей замечательной книге "Культурные противоречия капитализма" он неоднократно атакует такие богемные ценности, как открытость и эклектизм, которые, на его взгляд, представляют собой не что иное, как замаскированный эгоизм:

> Современную культуру отличает широкая свобода шарить в мировых запасах и поглощать все возможные стили. Подобная свобода основывается на том факте, что основополагающими принципами современной культуры являются самовыражение и трансформация собственного "я" с целью самореализации[12].

Заметьте, что "я" взято в иронические кавычки, как бы превращающие его в сомнительное изобретение. Согласно Беллу, представители современной богемы страдают не только от нарциссизма[13], но и от ребячества и неоригинальности. Их образ жизни он называл "поп-гедонизмом".

> Так называемая контркультура (1960-х) представляла собой крестовый поход детей, направленный на стирание границ между фантазией и действительностью и потакание жизненным импульсам под лозунгом освобождения. Претендуя на критику буржуазного ханжества, она просто выставила напоказ то, что либеральные родители предпочитали скрывать. При всех своих претензиях на новизну и дерзость, она стала всего лишь более грубым и шумным — грохот рок-музыки плюс электронная эхо-камера СМИ — вариантом полувековой давности богемных шалостей Гринвич-Виллидж. Это была не столько контркультура, сколько контрафакт-культура[14].

Хуже того, капитализм сам навлек ее на себя:

> Вскоре "образ жизни" сменил работу в качестве источника удовлетворения и критерия правильного поведения... В последние пятьдесят лет размывание религиозной этики и повышение доходов привели к тому, *что инициатива общественных преобразований перешла к культуре*, а экономика перестроилась на удовлетворение этих новых потребностей (курсив автора)[15].

Неужели это так уж плохо? Разве смысл рыночной экономики не состоит в удовлетворении наших потребностей? Белл утверждает, что это плохо, потому что именно экономика обеспечивает все другие виды деятельности, а если ее этические принципы подорваны, экономика не будет работать:

> Когда протестантская этика перестала быть основой буржуазного общества, остался только гедонизм, а капиталистическая система утратила свою трансцендентальную этику... Культурным, если не моральным, обоснованием капитализма стал гедонизм, концепция удовольствия как образа жизни[16].

Крупный недостаток такого подхода заключается в разделении работы и жизни, или экономики и культуры, на независимые друг от друга сферы с различающимися системами ценностей, которые могут взаимодействовать только определенным образом — например, сначала работа, а потом, в свободное время — жизнь. О возможности синтеза богемной и протестантской этик, как о выходе за их пределы, речь вообще не идет. Впечатление такое, что необходим едва ли не карантин, чтобы богемные псевдоконцепции "образа жизни" и "собственного я" не получили дальнейшего распространения — иначе нам всем несдобровать!

Синтез в облегченном варианте

Здесь на сцену выходят бобо. В своем мáстерски написанном и подчас захватывающем бестселлере "Бобо в раю" Дэвид Брукс уловил искомый синтез и даже наделил его воплощение удобным прозвищем. Бобо, разумеется,

значит буржуазно-богемный[17]. Опираясь, как и я, на классическую типологию Граньи, Брукс рисует картину слияния двух групп в новый класс.

> Прежде не составляло особого труда различить между собой буржуазный мир капитализма и богемный мир контркультуры. Буржуазия работала в корпорациях, носила серое и посещала церковь. Богемой считались художники и интеллектуалы. Богема воспевала либеральные ценности 1960-х, а типичными буржуа выступали предприимчивые яппи 1980-х. Но сейчас богемное смешалось с буржуазным... Трудно отличить профессора с чашкой эспрессо от банкира с кружкой капуччино[18].

Брукс также замечает в новом бобо-мире такие факторы, как подъем меритократической этики и разнообразия. Большой раздел его книги посвящен описанию того, как после Второй мировой войны преобладание представителей белых высших классов в университетах Лиги плюща сменилось смешением различных рас и уровней благосостояния. Однако книгу в целом лучше воспринимать как социальную сатиру. Брукс предлагает нам подробную экскурсию по образу жизни и потребительским привычкам нового класса. Например, бобо покупают продукты в дорогих гастрономах типа Fresh Fields, Whole Foods или Bread and Circus, мебель — в Pottery Barn и Restoration Hardware, а одежду — в магазинах Banana Republic и J. Crew (а в случае более продвинутых или богатых, Gucci и Helmut Lang).

Подобные потребительские приключения в книге Брукса описаны едко и забавно. Прочитав книгу, я начал регулярно обращать внимание на "картинки из жизни бобо". Например, одной летней ночью 2001 года я ужинал в стильном ресторане в престижном районе Питтсбурга Шейдисайд. Ресторан находится в заново отделанном старом здании; его интерьер представляет собой эклектичную смесь антикварной мебели, находок из магазина уцененных товаров и постмодернистских деталей. Мы с моим собеседником оказались в числе последних посетителей. Мы сидели с десертами и капуччино на террасе, когда к столику подошла одетая во все черное официантка и спросила: "Вам не помешал шум изнутри?" Мы не обратили внимания на шум, но, посмотрев внутрь через большое стеклянное окно, увидели, как владелица ресторана отчитывает персонал. Могло показаться, что она недовольна качеством уборки. Официантка пояснила: "У нас здесь порядки богемные. Она расстроена, что стулья вокруг столов *подобраны в тон*". Я спросил у официантки, читала ли она "Бобо в раю". Она не читала, но слышала о книге и поняла, к чему я клоню. "У нас как раз все именно так, — сказала она, — люди дорого платят, чтобы поесть в необычном месте с разномастными стульями".

Дэвид Брукс правильно уловил многое, но многое и упустил. Например, его бобо относятся к поколению "бэби-бумеров". Они находятся на передовой жизни. Они покупают модные вещи, едят в ресторанах, бегают трусцой и ходят в тренажерный зал в надежде оставаться моложавыми, интересными и альтернативными. Соответственно, они выглядят как буржуазия в нарядах богемы. Переметнувшись на сторону буржуазии, они работают в банках и преподают в университетах, таская за собой неуместный багаж своей богемной юности и порождая странные социальные явления, которые мы сегодня наблюдаем. Но синтез богемы и буржуазии не ограничивается ни поколением бумеров, ни следующим Поколением Как-там-его с татуировками и пирсингом.

К тому же этот синтез нельзя отнести исключительно к потреблению и образу жизни. Брукс упустил важность глубинных экономических изменений, которые сформировали его бобо и вообще сделали их возможными. Следуя за ними на работу, он в основном фокусируется на внешних признаках новых условий труда, не замечая, что для тех, кто на себе переживает этот синтез, профессиональная деятельность фундаментально изменилась и по форме, и по содержанию.

Брукс добавил мрачное послесловие к книге "Бобо в раю", опубликовав в апреле 2001 года статью под названием "Организационные детки" в журнале Atlantic Monthly[19]. Чтобы посмотреть, каких детей воспитывают бобо, он побывал в гостях у студентов Принстонского университета и пришел к выводу, что они — мрачные трудоголики, одержимые карьеристы и конформисты по отношению к любой власти, которая поможет им продвинуться, что возвращает нас в 1950-е, к "организационному человеку" Уайта. Подоплека здесь тонкая, но однозначная: сумасшедшие 1960-е остались позади, пора заняться делами. Единственное различие в том, что внутри эти дети еще более мертвы, чем бизнесмены старого образца. Они не только не умеют веселиться — у них нет возвышающего чувства предназначения или призвания свыше; их интересует только личный успех ради него самого — или самого *себя*. "У этих ребят, — пишет Брукс, — нет понятия о характере и достоинстве; они выросли в стране, которая забыла язык греха и воспитания личности в своей бешеной погоней за счастьем и успехом"[20]. Вот она, обратная — темная — сторона луны: если 1960-е и оставили после себя наследие, его нельзя назвать хорошим.

Мне трудно представить, как Брукс пришел к таким выводам. Может быть, он ушел от студентов слишком рано и не посмотрел, чем они занимаются по ночам. Может быть, ему следовало посетить Карнеги-Меллон и пообщаться с нашими студентами. Например, мои студенты утверждают, что они много работают и веселятся вовсю. Они не видят противоречия между организованностью, дисциплиной и удовольствием от жизни: они попросту отражают креативный этос. Или, возможно, Брукс, как и его предшественники, просто хочет донести свою консервативную идею: богемность — это дитя 1960-х, заурядное неродное дитя без особых способностей; жаль, что мы его впустили в дом, поскольку все, что принес с собой подобный синтез — это душевная пустота[21].

Забавно, что критики с либеральных позиций тоже считают, будто синтез богемности и буржуазности ведет к душевной пустоте, но в противоположном смысле. "Бизнес возомнил себя модным", — пишет культуролог Том Фрэнк, предполагая, что подъем новых альтернативных культур является еще одним аспектом капитализма. Контркультуры больше нет, если она вообще когда-либо существовала[22].

Сам термин нельзя признать удачным. "Контркультура" была и остается попросту популярной культурой, а популярная культура может продаваться и приносить деньги. В своих бестселлерах "Единый рынок под Богом" и "Превращение культового в товар" Фрэнк оплакивает поглощение капитализмом символов контркультуры, приводящее к наплыву новых модных товаров и рекламы, направленной на тех, кто хочет ассоциироваться с молодежью и альтернативной культурой[23]. Отсюда необогемные магазины, над которыми потешается Дэвид Брукс, и масса других вещей куда хуже. Об этом явлении свидетельствует экспроприация альтернативной музыки: песни культового андеграундного героя джаз-рока Ника Дрейка звучат в рекламе автомобилей Volkswagen. Поколение за поколением стильных молодых музыкантов, от групп 1960-х и панков до исполнителей рэгги и хип-хопа, теряли свою креативную энергию и политическую актуальность в результате компромисса со звукозаписывающими компаниями, превратившими их в продукцию массового потребления. А потом люди ставят эту музыку в офисе, чтобы чувствовать себя частью альтернативной культуры, сидя за письменным столом и работая на "Вавилон".

Либеральный плач по поводу присвоения богемных атрибутов массовой культурой звучит столь же фальшиво и банально, как и консервативные причитания. Можно привести несколько возражений. Во-первых, миллионы людей никогда не получили бы возможность познакомиться с творчеством многих прекрасных музыкантов, на концертах или в записи, не будь массового рынка. Во-вторых, многие из музыкантов сами *хотят* продаваться. Хип-хоперы с медальонами в виде символа доллара на золотых цепях не вкладывают никакой иронии в песни о деньгах и дорогих автомобилях. Они действительно хотят ваших денег.

К тому же массовый рынок не обязательно ведет к творческому компромиссу. Боб Дилан часто слышал подобные жалобы. Дилан изначально прославился как традиционный исполнитель фолк-баллад в стиле южного блюза, которые он пел в сопровождении акустической гитары и губной гармошки. Но вот однажды он выступил на печально знаменитом концерте в английском городе Манчестере с электрогитарой и в сопровождении рок-группы. Публика была вне себя от ярости. Всем запомнился один зритель, который во весь голос кричал: "Иуда!" Но Дилан не пытался продаться. Наоборот, к этому времени он уже обеспечил себе всемирную славу хитовыми альбомами в традиционном стиле. Отступая от проверенного и удачного образа, он шел не только на творческий, но и на коммерческий риск. Манчестерский концерт теперь воспринимается как важная веха в истории современной музыки. Один критик утверждает, что шквал звука, обрушенного на публику Диланом и его группой, стал прото-версией панк-рока — "за десять лет до Джонни Роттена", к тому же "намного лучше в плане игры". Дилан, конечно, продолжил эксперименты, используя кантри в нэшвиллском стиле, христианскую музыку и другие жанры. Быть творчески бескомпромиссным не означает делать все время одно и то же, повторяя то, к чему привык. А финансовые поступления от больших хитов дают чувство стабильности, позволяющее пускаться в подобные эксперименты[24].

Что до опасений, будто массовый рынок убивает политическое творчество, то сообщения о смерти здесь явно преувеличены. Начнем с того, что политическое содержание не так уж свойственно креативной продукции. Многие теоретики любят рассматривать такие формы культуры, как граффити и рэп в качестве политических движений, выражающих позицию угнетенных. Такое абсурдное представление служит дурную службу и политике, и искусству. Настоящие политические объединения, от движения за гражданские права до низовых организаций правых консерваторов, являются важными общественными образованиями, создание которых невозможно без значительных усилий и обусловлено конкретными политическими задачами. Такие движения иногда используют некоторые виды искусства, но никогда из них не возникают. Со своей стороны, авторы граффити и рэпперы ничем не отличаются от талантливых представителей других видов искусства. Главное, что их интересует — это, как правило, совершенствование мастерства и возможность творчества. Они уделяют своим занятиям много времени, как знает каждый, кто с ними знаком. И если при этом им удается заработать — тем лучше.

Последний аргумент, который часто приходится слышать и от левых, и от правых, состоит в том, что продвижение альтернативной культуры на массовый рынок создает эффект выравнивания, когда высокое искусство опускается до уровня помойки, а низкое и вульгарное получает незаслуженно почетный статус. Такие жалобы основываются на изначально сомнительном предположении, что искусство бывает "высоким" и "низким". Между тем, как утверждает писатель Джон Сибрук, существует лишь промежуточная область "между высоколобым и низкопробным"[25]. В действительности, подъем креативной экономики соединяет сферы инноваций (техническая креативность), бизнеса (экономическая креативность) и культуры (художественная и культурная креативность) в единое целое, создавая все более тесные взаимосвязи между ними.

Реальное наследие 1960-х

На протяжении 1980-х консервативные ученые ликовали, а либеральные — стенали, видя как сходят на нет результаты так называемой революции 1960-х. Многие законодательные инициативы, принятые в то время, сворачивались администрациями Рейгана и Буша, а культурные лидеры богемного десятилетия канули в неизвестность вместе со своими движениями. Тимоти Лири превратился во второразрядную приманку для академической среды. Его бывший коллега Баба Рам Дасс (он же Ричард Альперт) углубился в песнопения в отдаленном ашраме. Эбби Хоффман и Ричард Бротиган умерли в 1980-е, а Джим Моррисон, Дженис Джоплин и многие другие — и того раньше. На короткое время могло показаться, что старая корпоративная система, основанная на протестантской трудовой этике, снова заняла господствующее положение, а остаткам богемы вудстокского призыва только и оставалось, что выпускать трибьют-альбомы.

Однако все обернулось по другому. Вместо 1960-х и 1980-х, вместо богемы и буржуазии, возникло нечто совершенно новое. Оказалось, что великим наследием 1960-х стал не Вудсток, а возникшая на другом конце континента Силиконовая долина. Это место в самом центре побережья Сан-Франциско стало колыбелью нового этоса креативности. Если бы работу можно было сделать эстетическим опытом; если бы она могла стать не долгом, а духовной и "полезной" в поэтическом смысле деятельностью; если бы организационные ограничения и косность старой системы можно было преодолеть и если бы богемные ценности, такие как индивидуальность — которая, между прочим, является также традиционной американской ценностью, — можно было бы привить на рабочем месте, тогда нам удалось бы выйти за пределы старых категорий. И хотя сама Силиконовая долина выросла и радикально изменилась, порожденный ею этос распространился и выстоял, проникая по-прежнему во все уголки нашего общества. Так происходит благодаря тому, что, в отличие от Вудстока или Хейт-Эшбери — равно как и битнической субкультуры 1950-х или богемы парижских кафе от Бодлера до Гертруды Стайн — у нового креативного этоса Силиконовой долины есть прочная экономическая основа. Охватывая работу и жизнь и сплетая их воедино, новый этос решительно изменяет и то, и другое.

Представление о 1960-х содержит массу стереотипов. Но это были непростые времена, и происходившие тогда явления не ограничивались одним поколением. Множество разнообразных движений и направлений мысли — включая те, что складывались десятилетиями и возглавлялись фигурами наподобие Мартина Лютера Кинга и Бетти Фридан, бывшими намного старше поколения бумеров — выдвинулись на передний план в эпоху социального брожения, охватившего период с середины 1950-х, когда на Юге окрепло движение за гражданские права, по середину 1970-х. Однако общая черта большинства из них состоит в отсутствии интереса к фундаментальному преобразованию сферы труда и экономики. Влияние на мир труда движений за гражданские права и за права женщин происходило в основном благодаря кампаниям, призывающим к равноправию на рабочих местах и прекращению дискриминации по отношению к определенным группам населения. Зажигательные ораторы часто говорили о фундаментальной трансформации экономической системы, но на практике такая повестка дня никогда не была приоритетной. Аналогичным образом, движение за мир сделало объектом своих нападок "военно-промышленный комплекс" (о котором предостерегал еще бывший президент Дуайт Эйзенхауэр), при этом стремясь скорее уменьшить влияние ВПК, чем изменить принципы функционирования системы. Социализм в чистом виде так и не прижился в США, даже во времена Великой депрессии. Причем профсоюзное движение, несмотря на свои успехи, уделяло первостепенное внимание трудовым отношениям. В основном благодаря многолетним усилиям профсоюзов рядовые работники добились повышения оплаты, сокращения рабочего дня, улучшения условий труда и социальных гарантий, а также права вести коллективные переговоры и оспаривать отдельные решения об увольнении. Но все эти права и полномочия располагались *внутри* существующей экономической системы.

Богемная контркультура района залива Сан-Франциско — откуда возникли такие разнообразные явления, как поэты-битники 1950-х, радикальное политическое движение за свободу слова в Беркли начала 1960-х и "лето любви" 1966 года — включала широкий диапазон взглядов на труд и экономику. Кое-кто из кругов хиппи предпочитал попросту игнорировать мир труда, существуя за счет своих мозгов или щедрости друзей или родителей. Другие пытались "надуть систему" в стиле методов, описанных в книге Эбби Хоффмана "Сопри эту книгу!". Стратегия многих состояла в вынужденном сосуществовании с системой. Найди работу, даже подстригись, если нужно; зарабатывай сколько тебе необходимо, делая то, что для этого требуется — но не больше.

Помимо этого, предпринимался ряд попыток создания альтернативных экономических систем. Сюда относились фермерские общины, зачастую расположенные в удаленной сельской местности, а также урбанистические эксперименты, вроде диггеров Сан-Франциско. Позаимствовав свое название у английских коммун XVII века, диггеры выступали за создание системы внутри системы на базе буквально понятого "свободного" рынка. Они не использовали ни деньги, ни бартерные расчеты. Работник бесплатной поликлиники, например, предоставлял свои услуги безвозмездно, но при этом мог бесплатно брать любые товары в магазинах, или сдавать автомобиль в ремонт, и тому подобное. В идеале, лишившись необходимости и стимула зарабатывать деньги, люди получали возможность заниматься тем, к чему у них действительно лежит душа, следуя зову муз или голосу долга. Диггерам удалось реализовать отдельные элементы своей системы, но они

не сумели накопить критической массы для ее поддержания в рамках системы более крупной, работающей по совершенно другим правилам.

Та же судьба постигла и многие другие экономические эксперименты того времени. Они были интересными по сути, но скромными и местными по масштабу. Большинство из них сворачивались по прошествии нескольких лет, становясь примечаниями к истории эпохи. Тем не менее, стоявшие за экспериментами общие богемные мотивы, такие как недоверие к большим организациям и бюрократии, продолжали существовать. Многие из так называемых радикалов 1960-х, подобно более ранним представителям богемы, считали существующую капиталистическую систему жестокой и бесчеловечной, независимо от того, кому принадлежит власть. По их мнению, повышение благосостояния и счастья людей должно быть производной труда и его продуктов, а не побочным эффектом манипуляций "невидимой руки".

Любопытно, что еще одной общей темой стал интерес к компьютерам — в то время представлявшим собой технологическое новшество. В одной из ранних публикаций диггеров содержится стихотворение Ричарда Бротигана "Под сенью машин любви и благодати", где игриво описывается "кибернетическая экология сосен и электроники", мир, "где млекопитающие и компьютеры [живут во взаимно] программируемой гармонии". Конечно, стихотворение представляет собой техно-утопическую фантазию, но в нем отражается бытовавшее в контркультурных кругах того времени представление о том, что вычислительная техника становится следующей "революцией", и мы не должны позволить превратить ее в простой инструмент корпораций — или войны. Нам необходимо захватить ее и сделать своей. Она должна стать частью новой, более счастливой жизни.

Более того, в конце 1960-х и в 1970-х район залива Сан-Франциско стал средоточием эксцентричных технарей из Беркли и Стэнфорда. Для многих из них широкая долина к югу от Сан-Франциско, превратившаяся в быстро растущий центр электронной промышленности, служила естественным местом сбора. Она располагалась между Хейт-Эшбери и ближайшими точками притяжения хиппи вроде Монтерея или Биг-Сура. Там уже было достаточно фирм, которые брали людей на работу, невзирая на длинные волосы и джинсы, равно как и на странные взгляды и привычки. Старшие по возрасту инженеры из таких компаний, как Hewlett-Packard , Fairchild Semiconductor или Intel относились к представителям контркультуры довольно толерантно. Безусловно, особенности индивидуального стиля встречали здесь меньше возражений, чем в подобных корпорациях на восточном побережье. Инженерная культура вообще имеет тенденцию быть меритократической — ваше достоинство измеряется продуктами вашего труда, — а западное побережье, к тому же, всегда было таким местом, куда предшествующие поколения переезжали, чтобы избежать традиционных норм более устоявшегося общества. Получилось так, что проникновение в долину молодых представителей компьютерной контркультуры совпало с появлением новой мечты. Компьютеры становились одновременно более мощными, более компактными и более дешевыми. К концу 1960-х к массивным ЭВМ присоединились мини-компьютеры нового поколения, размером с холодильник или меньше, производившиеся компаниями вроде DEC. Следующим шагом, гласила мечта, должен был стать компьютер для персонального пользования и творчества. Однако эта идея все еще считалась радикальной или даже бессмысленной и глупой: кто захочет купить такую вещь? Книга Пола Фрибергера и Майкла Суэйна "Огонь в долине: создание персонального компьютера" дает летопись развития событий. В начале 1970-х

> компании по производству ЭВМ и мини-компьютеров располагали деньгами, знаниями и уникальным шансом сделать компьютер доступным каждому. Не нужно было быть пророком, чтобы проследить тенденцию к уменьшению размеров и увидеть в конце персональный компьютер, который можно разместить на столе или в кейсе... Но этого не произошло. Все без исключения существующие компании упустили возможность поставить компьютер на наш письменный стол. Следующее поколение компьютеров... было создано исключительно частными предпринимателями, работавшими независимо от крупных корпораций[26].

Эти предприниматели находились гораздо дальше от преобладавших корпоративных и культурных тенденций, чем принято полагать. Ли Фельзенштейн, плодовитый изобретатель и председатель легендарного клуба Хомбрю, служившего местом встречи энтузиастов персональных компьютеров, раньше был журналистом радикальной газеты Berkeley Barb[27]. Первая встреча клуба состоялась в марте 1975, когда анархический состав из 32 инженеров, изобретателей, механиков и программистов собрался в Пало-Альто в гараже Фредерика Мора — но не раньше, чем Мор закончил расклеивать плакаты за мир на местных досках объявлений и телефонных столбах. Члены клуба Хомбрю, многие из которых были владельцами "гаражных" фирм с мизерным капиталом, свободно обменивались идеями и проектами без особых волнений по поводу конкуренции — подобная "хакерская этика" сохраняется, к примеру, среди разработчиков открытого программного обеспечения. Многие из них были связаны с такими контркультурными начинаниями, как "Народная компьютерная компания", которая представляла собой коллектив пользователей, выпускавший собственную газету. Одной из первых компаний-производителей персональных компьютеров IMSAI руководили бывшие ученики Вернера Эрхарда, основателя EST, программы самосовершенствования и развития сознания, базировавшейся в Сан-Франциско.

Когда хакер-любитель Стивен Домпиер во время одной из встреч клуба Хомбрю сыграл вариацию на тему песни Битлз "Fool on the Hill" на компьютере "Альтаир", его программистское трудолюбие было вознаграждено

бурными аплодисментами собравшихся. Пол Аллен и Билл Гейтс, входившие в число первых членов, в подростковом возрасте были хакерами и пользовались своей способностью находить неполадки в ЭВМ для забавы. Другие, например, Джон Дрейпер, занимались телефонным хакерством, проникая внутрь телефонных сетей в 1960-е и 1970-е. Дрейпер получил прозвище Капитан Кранч, по названию хлопьев для завтрака, в коробке от которых содержался призовой свисток, дававший, как обнаружил Дрейпер, возможность доступа к междугородным коммуникациям телефонной компании AT&T. В книге "Огонь в долине" есть старые фотографии, на которых Стивен Джобс и Стивен Возняк похожи на парочку неисправимых хиппарей-шестидесятников, каковыми они и являлись. Если бы они отправились на поиск инвестиционного капитала в своих джинсах и с длинными лохмами в Нью-Йорк, Чикаго или Питтсбург, там бы их не пустили дальше приемной. Однако в Силиконовой долине таких как они ждал теплый прием. Как мне сказал несколько лет назад Дональд Валентайн (один из первых венчурных капиталистов, инвестировавших в Apple Computers), ему было безразлично, как выглядел Стивен Джобс — у того была идея, которую стоило поддержать[28]. Со временем, когда Возняк ушел из Apple "для работы над другими проектами", он учредил не очередную высокотехнологичную компанию, а музыкальный фестиваль Woz.

Преимущества Силиконовой долины заключались не только в Стэнфордском университете или теплом климате. Это место характеризовала открытость всему креативному, новому и даже странному, а также готовность их поддержать. Вместо гонений нонконформисты нашли здесь возможность интеграции. Потому феномен Силиконовой долины можно понять лишь в связи с колыбелью "революции 60-х" — городом Сан-Франциско. Аналогичную модель можно найти почти во всех регионах, где отмечается быстрый рост технологий. Прежде чем стать высокотехнологичными узлами, эти места приобрели известность своим стимулирующим и открытым отношением к креативности и эксцентричности. В Бостоне всегда был Кэмбридж. В Сиэтле появились на свет Джимми Хендрикс, Nirvana и Pearl Jam, а также Microsoft и Amazon. Вилли Нельсон и музыкальная сцена в районе легендарной Шестой улицы существовали в Остине задолго до того, как Майкл Делл вошел в ныне знаменитое здание студенческого общества Техасского университета. Районы Кристофер Стрит и Сохо придавали Нью-Йорку своеобразие за много лет до расцвета "силиконовой аллеи". Все эти города в первую очередь отличались терпимостью, открытостью различиям и культурной креативностью, и лишь *потом* они стали местом развития технического творчества, а вместе с тем и высокотехнологических фирм и индустрий.

Так был задан тон креативной экономике. Богемные ценности и протестантская трудовая этика столкнулись лоб в лоб и не только выжили, но и слились в новую трудовую этику — креативный этос с его культом творческого развития. Теперь любой, от разработчика программного обеспечения до монтажника микросхем, мог почувствовать себя творческой личностью, появляясь на рабочем месте практически в любое время, сам себе устанавливая перерывы для занятий спортом и работая под музыку любимых групп, если ему того хотелось. Сотрудники Apple носили майки с надписью "90 часов в неделю — с удовольствием!" А почему бы и нет? Работа приносила им удовольствие, к тому же они занимались преобразованием мира. Не все, конечно, сохранилось в прежнем виде до настоящего времени — так не бывает. Крупные фирмы, такие как IBM или располагающийся непосредственно в долине Hewlett-Packard, вышли на рынок персональных компьютеров с некоторым опозданием, но вскоре их присутствие стало весьма заметным. Силиконовая долина превратилась в пригородный мегаполис с дороговизной и пробками на дорогах. Тем не менее, возникший на ранних этапах синтез пустил корни и распространился на многие элементы нашей экономики и общества. Этому синтезу мы обязаны даже новой культурной ролевой моделью.

Microsoft и Джимми Хендрикс

На протяжении своей истории американское общество то и дело идеализировало на удивление неподходящие профессии. В начале XIX века молодые люди читали "Два года у мачты" и мечтали о судьбе матроса торгового флота. До середины XX века героем тысяч и тысяч книг, пьес, фильмов и рекламы сигарет был жалкий раб зарплаты с западных равнин — ковбой. Другим профессиям не так повезло. Многие века, от Шейлока и Скруджа до Вилли Ломана, у бизнесменов в литературе и драматургии сердца либо вовсе нет, либо оно разбито. Далее, попробуйте ответить на такой вопрос: сколько вы можете насчитать известных романов, пьес или фильмов, вышедших до 1980 года, где главным героем был бы инженер? Даже в научной фантастике роль героя обычно доставалась пилоту звездолета, а не инженеру, который этот звездолет сконструировал. Инженера держали на заднем плане, потому что он воспринимался как олух. Инженеров было принято считать людьми полезными, но не модными по определению. У них были очки с толстыми линзами и проблемы с сексом. Они рассказывали несмешные анекдоты, носили ужасную одежду и засовывали логарифмические линейки в специальные футляры. Более того, они работали на *бизнесменов*.

А в наше время картина поменялась на противоположную. Над бизнесменами никто не глумится. Сегодня так называемая богема не только хорошо ладит с бизнесменами — миры, где они обитают, порой могут совпадать; зачастую, это вообще одни и те же люди. Джобс, Возняк, Гейтс, Аллен и другие ввели идею *предпринимателя* в лексикон популярной мифологии. Им удалось создать влиятельный новый тип личной идентичности, порвав со

старыми образами олигарха и человека организации. Они стали знаменитостями в самом буквальном смысле этого слова и продолжают занимать место среди фигур, наиболее известных и популярных в мире. Они тусуются со звездами рок-музыки и кино, приглашают музыкантов выступать на своих вечеринках и появляются в ночном телеэфире. Пол Аллен, соучредитель Microsoft и один из самых богатых людей в мире, воплощает собой подобный тип личности. Аллен стал создателем проекта "Опыт музыки" в Сиэтле, представляющего собой интерактивный музей музыки, сконструированный Фрэнком Гери. Вначале предполагалось, что музей будет посвящен Джимми Хендриксу, но затем идея расширилась, и теперь он включает множество жанров, от джаза и блюза до хип-хопа[29]. Задумайтесь о том, какое значение может иметь музей Аллена. В отличие от крупных бизнесменов прошлого, он построил не оперный театр и не музей высокого искусства. Его музей отдает должное музыкантам, которые пели песни с такими, например, словами:

Несущийся по улице консерватор с белым воротничком,
Ты тычешь в меня своим пластмассовым пальцем.
Надеешься, что скоро такие как я все вымрут,
Но я высоко подниму свое дурацкое знамя[30].

Смене имиджа инженера помогли и другие факторы. Одним из первых и наиболее существенных было массовое применение технологий в популярной музыке, благодаря которому технический аспект креативности соединялся с художественным. Начало процессу дал Лес Пол. Он был мастером, изобретателем и отличным музыкантом. В 1940-х он принялся играть неземную музыку на своей революционной электрогитаре. Он также изобрел такие технологии, как озвучивание и запись на несколько дорожек. Затем появились изобретатели-предприниматели Роберт Муг и Реймонд Керзуэйл со своим синтезатором, а также Амар Боус и Генри Клосс со звуковым оборудованием класса Hi-Fi. Все они стали культовыми фигурами в музыкальном мире. То же самое можно сказать и о технических гениях, обеспечивавших световое сопровождение концертов в 1960-х, равно как и магию звука в студиях. Многие ведущие музыканты 1960-х, от Beatles до Хендрикса, экспериментировали с новыми звуками и техниками записи в студиях, оборудованных по последнему слову техники специально для таких экспериментов.

Другим ключевым фактором стал, конечно, рост компьютеризации. Эта технология двойного назначения захватила воображение масс. Большие суперкомпьютеры казались далекими и загадочными, даже опасными, как ракеты или термоядерные бомбы, а персональные компьютеры были доступными и привлекательными, как телевизоры. Однако, в отличие от телевизоров, такие компьютеры и их программное обеспечение менялись прямо перед нашими глазами, непосредственно на наших столах. А творили эти чудеса эксцентрики-инженеры, входившие в новое могучее братство избранных. Они изобретали коды (тайный язык!), при помощи которых можно было сделать практически все: начать бизнес, заниматься искусством, играть в игры. Дальше — лучше: в число избранных принимали всех подряд. Как и в случае с рок-музыкой, заниматься хакерством можно было в подвале или в гараже, с парой друзей и надеждой на большой успех.

Таким образом инженер стал героем поп-культуры. Само слово "geek", "очкарик", которое словарь Вебстера определяет как "неодобрительное описание человека с интеллектуальными наклонностями", утратило уничижительный оттенок и приобрело значение одобрения и статуса. В конце 1990-х в Питтсбурге одним из самых модных мероприятий стала проходящая каждые два месяца Geek Nite, "Ночь очкарика", во время которой до пятисот человек набивалось в мини-пивоварню. Это событие начало привлекать столько тусовщиков и фанатов, не говоря уже об охотниках за головами и обслуживающем персонале, что организаторам пришлось создать более эксклюзивное мероприятие "Тайная ночь очкарика" для инженеров, программистов и других "реальных очкариков", желающих мирно повеселиться. Такие фильмы, как "Нейромансер" и "Матрица", придали киберкультуре романтический ореол, а любители компьютеров проникли на страницы книг. Главные герои романа Ричарда Пауэрса "Вспашка тьмы" — Стиви, бывший поэт, обнаруживший сущность поэзии в компьютерном коде, и Эди, разочарованная художница, в которой новый интерес к искусству просыпается благодаря компьютерной графике. Художники становятся компьютерщиками и возвращаются к своему креативному "я" посредством технологий: такой сюжет был бы немыслим еще несколько лет назад[31]. Опубликованный в 2000 году бестселлер Джона Катца "Очкарики" прославляет термин самим своим названием[32].

Культурные герои предшествовавших эпох обычно принадлежали к одному из двух типов. Первый — это романтический бунтарь-аутсайдер. Сюда относятся матросы и ковбои XIX века (представители низших классов, синие воротнички, которые отвергли обычный мир с его работой и отправились в странствия по морям или Великим равнинам), а также романтические одиночки, в XX веке воплотившиеся в персонажах Марлен Дитрих, Хэмфри Богарта и Джеймса Дина. В реальной жизни идолами были сами писатели, художники и музыканты от По и Ван Гога до панков: бунтовщики без причины или с причиной, но всегда идущие против течения. Другой тип представлял собой простого хорошего парня. К этой разновидности относились герои бульварной литературы наподобие Тома Брауна или Нэнси Дрю, многие персонажи, сыгранные Джимми Стюартом, родители Кливер в телесериале "Предоставьте это Биверу", а также популярные герои реальной жизни вроде Эйзенхауэра. Такие созидательные герои служили примером и опорой протестантской этике и были к месту в любой гостиной или в офи-

се. А потом появился очкарик со своей уникальной и беспрецедентной ролью. Он не бунтарь и не конформист, не богемный художник и не буржуа, а просто творческая личность.

Новый мэйнстрим

Более того, относят ли люди себя к очкарикам или нет, они все больше осознают свою двойную идентичность. Я глубоко почувствовал это в процессе работы над данной книгой. Проводя интервью с представителями креативного класса, я заметил, что им не нравится, когда их называют бобо и возмущает, если их относят к богеме; особенно это касается молодежи[33]. Будучи продуктом 1960-х и считая себя довольно модным, я воспринимал этот термин как комплимент. Мне быстро дали понять, что это не так. Многие из моих собеседников ненавидели это слово, а некоторые даже призывали меня найти другое понятие для книги.

Поначалу мне казалось, будто проблема в том, что для них слово "богема" звучало старомодно, вызывая образы битников с барабанами бонго или хиппи с косяками и акустическими гитарами. Может быть, им хотелось чего-то более современного, более подходящего для их поколения. Но дело было не в этом. Им в равной степени не нравились термины вроде "альтернативный". Таким образом стала ясна суть проблемы. Представители богемы живут в состоянии отстранения, внутри культуры, но отдельно от нее, а эти люди воспринимали себя иначе — даже иммигранты, *в действительности* приехавшие из другой страны. Тем не менее, им очень нравилась идея, позволявшая рассматривать все, чем бы они не занимались, как творчество.

Можно ли их назвать продвинутыми? Несомненно. Можно ли сказать, что они достигли определенных высот в своем деле, открыты новым идеям, способны переосмыслять старые? Да. Есть ли в них юношеская изобретательность и мятежная способность ставить под сомнение существующее положение вещей? Разумеется. Осенью 2001 года в Провиденсе прошло совещание, организованное с целью помочь городской администрации превратить город в креативный центр. Один молодой человек сказал в обращении к представителям городской общественности: "Вы готовы помогать нам, пока мы живем тихо и не создаем 'проблем'. Но нам свойственно поднимать острые вопросы, наше призвание — создавать проблемы"[34]. Смысл в том, что эти люди хотят участвовать в общем деле, хотят быть услышанными. Они не праздные бездельники и ни в коей мере не варвары у ворот. Они не видят необходимости ниспровергать установленный порядок, когда вскоре им самим предстоит присоединиться к более старшим коллегам на таких мероприятиях, как саммит "Остин 360". Они помогут обществу двигаться вперед на парах новой трудовой этики, а не на испарениях чистого гедонизма или нарциссизма.

Людей, которых мы видим сегодня, нельзя причислить ни к бодлерам, ни к бэббитам. Синтез, в котором они живут, не сводится к тому, чтобы прицепить богемный образ жизни к ценностям организационного человека, как велосипедный руль к хромированному автомобилю. Слияние произошло на таком глубоком уровне, что старые компоненты стали неузнаваемы, а старые категории — совершенно не применимы. Люди Большого морфа воспринимают себя в качестве просто "творческих личностей" с креативными идеями, занятых на все более креативных работах и ведущих креативный образ жизни. И в этом смысле они представляют собой новый мэйнстрим, который устанавливает нормы для большей части общества.

часть четвертая

Сообщество

глава 12
Власть места

В один прекрасный весенний день я шел по студенческому городку университета Карнеги-Меллон и набрел на компанию молодых людей, которые сидели за столом, беседовали и наслаждались погодой. Некоторые из них были одеты в одинаковые синие футболки с надписью "Trilogy@CMU", где слово Trilogy означало название остинской фирмы, которая часто брала на работу наших лучших студентов. Я подошел к столу и спросил: "Ребята, вы — рекрутеры?" — "Нет-нет, — ответили они, показывая всем видом, что вопрос их удивил, — мы никакие не рекрутеры. Просто тусуемся, играем во фрисби с друзьями". Интересно, подумал я. Приехали из Остина в Питтсбург в будний день просто потусоваться с друзьями.

Я заметил, что на траве сидит один парень из их компании. У него были татуировки по всему телу, косматые волосы, выкрашенные в разный цвет, пирсинг и майка без рукавов. Одним словом, передо мной был явный неформал. Я спросил его: "А вы что здесь делаете?" — "Я типа с ними только что подписал контракт". Как выяснилось позже, этот парень был талантливым студентом и только что заключил соглашение на работу по окончании университета на самую крупную сумму в истории факультета — за тем самым столом посреди лужайки — с рекрутерами, которые ни за что не признаются, что они рекрутеры, потому что это чересчур грубо и немодно.

Многое изменилось со времени моей учебы, когда студенты надевали самые приличные наряды и хорошенько прятали все атрибуты контркультуры, чтобы показать рекрутерам, что сумеют вписаться на рабочем месте. Здесь, напротив, фирма подстраивается под студента. Представители Trilogy кормили молодого человека обедами и поили коктейлями "Маргарита" в Питтсбурге, возили его на самолете в Остин, развлекая там на частных вечеринках в культовых клубах и на борту теплохода фирмы. Когда я позвонил рекрутерам и спросил их, зачем так стараться, они ответили: "Все просто. Он нам нужен, потому что это — рок-звезда". И далее: "Когда крупные ком-

пании с восточного побережья приедут сюда посмотреть, кто работает над *их* проектом, мы выставим его — и гости просто улетят от его неимоверных талантов и крутизны".

Но я обратил внимание на другое, еще более значительное обстоятельство: очередной талантливый молодой человек уезжает из Питтсбурга. Как раз эта проблема и подтолкнула меня заняться исследованиями в этом направлении. У города, который стал моей второй родиной, есть масса достоинств. Университет Карнеги-Меллон известен во всем мире как ведущий центр исследований по информационным технологиям. Расположенный по соседству Питтсбургский университет располагает медицинским центром мирового класса. Питтсбург привлекает инвестиции в размере сотен миллионов долларов на ежегодное финансирование университетских исследований и является шестым в стране городом по количеству студентов на душу населения. Нас никак нельзя назвать провинцией. В городе существуют три знаменитые спортивные команды, известные музеи и памятники культуры, замечательная сеть городских парков, своеобразная архитектура индустриальной эпохи и прекрасные районы с изобилием стильного и недорогого жилья. Это дружелюбный город с развитыми местными сообществами и чувством гордости и патриотизма. Согласно проведенному в 1985 году опросу альманаха Rand McNelly, Питтсбург был назван "самым привлекательным городом в Америке" и с тех пор продолжает занимать высокие места в подобных списках.

Однако экономика не выходит за рамки средней плоской линии роста. Согласно переписи 2000 года, и в самом городе, и в окружающих его районах произошло сокращение населения. А талантливые студенты разъезжаются. Большинство знаменитых выпускников Карнеги-Меллон последних десятилетий — такие, как один из самых известных венчурных капиталистов Силиконовой долины Винод Косла и бывший преподаватель Рик Рашид, ныне возглавляющий исследования и разработки Microsoft — достигли успеха в других местах. Прославленный медицинский центр Питтсбургского университета, где Джонас Солк создал вакцину от полиомиелита и где работает одна из лучших в мире программ по пересадке органов, вдохновил всего лишь горстку предпринимателей на создание биотехнологических фирм в Питтсбурге.

В течение многих лет я наблюдал, как город пробует разные средства в попытках переизобрести себя, и сам неоднократно принимал в них участие. В регионе было запущено множество программ по переводу экономики с тяжелой промышленности на высокие технологии. Центр города перестроили практически с нуля, а новый аэропорт и массивный спорткомплекс для бейсбольной команды Pirates и футбольной команды Steelers получили инвестиции. Здесь делается многое, чтобы привлечь и удержать талантливую молодежь. Но впечатление складывается такое, что отток людей и предприятий неостановим.

Я живо помню тот день, когда город покинула компания Lycos, одно из самых знаменитых детищ нашего университета. Я был в командировке в Школе Кеннеди при Гарвардском университете и увидел в утренней газете статью о переезде компании в Бостон. Технология для поиска и каталогизации Lycos была разработана исследователями Карнеги-Меллон еще на заре коммерческого применения интернета. Технологию лицензировала венчурная фирма из Бостона под названием CMGI, построившая вокруг нее компанию. Поначалу головной офис Lycos находился в Бостоне, а инженерные и технические службы, представлявшие собой значительное по размеру предприятие, оставались в Питтсбурге. И вот они тоже собрались переезжать. По мнению некоторых моих коллег, знакомых с ситуацией, основная причина состояла в том, что Бостон мог предложить и руководителям, и техническим работникам компании более привлекательный образ жизни.

Все это пронеслось у меня в голове, и я спросил молодого человека с крашеными волосами, почему он собирается переехать в менее крупный город посреди Техаса, где нет большого аэропорта, профессиональных спортивных команд, музеев или культурных учреждений, сравнимых с питтсбургскими. Он ответил, что ему понравилась фирма, люди и работа. А последний довод был такой: это же *Остин*! "А что в нем хорошего?" — спросил я. Паренек объяснил, что там всегда есть, чем заняться, полно молодежи, масса хороших музыкантов, интересная культурная и этническая смесь, потрясающие возможности отдыха на природе и отличная ночная жизнь. Для него имели значение именно такие вещи, а не опера, которая ему нравилась, но где бы он чувствовал себя не в своей тарелке. Более того, в Остине жизнь дешевле, чем в Силиконовой долине, где ему тоже предлагали подходящую работу. Он был прав: Остин считается четвертым по доступности местом для подобных ему специалистов в области информационных технологий, поскольку разница в оплате с учетом стоимости жизни превышает цифру по району залива Сан-Франциско более чем на 18 000 долларов[1].

В заключение он заметил: "В Остине я могу жить своей жизнью" — а не только работать. На мой вопрос о Питтсбурге, где в свое время он решил учиться, молодой человек ответил, что прожил в городе четыре года и знал его хорошо. Несмотря на несколько неплохих предложений от питтсбургских высокотехнологичных фирм, он полагал, что городу не хватает разнообразия в культуре и образе жизни, а также толерантности, которые сделали бы его более приятным местом. Он подытожил: "Как бы я смог здесь "вписаться?"

Таким образом, для нашей эпохи, равно как и для данной книги, ключевым является следующий вопрос:

Чем мы руководствуемся, принимая решение о том, где нам жить и работать? Что для нас имеет реальное значение при принятии подобных жизненных решений? Какие перемены произошли в этом отношении — и почему?

Обычный ответ: "Рабочие места". Это можно услышать от большинства журналистов. Люди переезжают туда, где рассчитывают найти наиболее привлекательную работу и самую высокую оплату. Но рабочие места — это еще далеко не все. Принимая решение о том, где работать и жить, люди стараются учесть массу соображений. Что им нужно сегодня, отличается от того, что было необходимо нашим родителям, и даже от того, в чем мы сами когда-то нуждались. И хотя молодой человек с крашеными волосами и замечательными татуировками не может говорить от лица всего креативного класса, согласно моим исследованиям, все, что ему нравилось в Остине, в целом типично для многих при выборе местожительства. Я обнаружил ряд повторяющихся тем:

- Креативный класс переезжает из традиционных корпоративных районов, центров проживания рабочего класса и даже южных штатов "солнечного пояса" в новые места, которые я называю креативными центрами.
- В условиях современной экономики креативные центры имеют тенденцию выигрывать. Их отличает не только высокая концентрация представителей креативного класса, но и реальные результаты креативной экономики в виде инновационных разработок и роста высокотехнологического производства. Они также демонстрируют устойчивые признаки жизнеспособности регионов, такие как прирост населения и занятости.
- Креативные центры процветают не в силу таких традиционных экономических причин, как доступ к натуральным ресурсам или транспортным магистралям. И не потому, что местные администрации заманивают бизнес при помощи налоговых льгот и других стимулов. Их успех в основном связан с тем, что там хотят жить творческие люди. Компании следуют за людьми или, во многих случаях, люди их учреждают. Креативные центры обеспечивают целостную экосистему или место обитания, где все формы креативности — художественное творчество и культура, технология и экономика — могут пускать корни и процветать.
- Креативные личности переезжают в эти места не в силу традиционных причин. Внушительные объекты, строительством которых занимается большинство городов — спортивные арены, скоростные магистрали, универмаги и центры туризма и развлечений, напоминающие парки отдыха — для представителей креативного класса не имеют значения или даже воспринимаются ими негативно. Они ищут такие районы, где существует высокоразвитая инфраструктура, поощряются индивидуальные отличия и разнообразие, а главное, есть возможность заявить о себе как о креативной личности.

Ограниченность традиционных взглядов

В дискуссии по поводу роли места в нашей экономике и обществе доминирует несколько точек зрения. Хотя они и не противоречат друг другу во всех отношениях, между ними обычно мало общего. Возможно, самый великий миф новой экономики состоит в том, что "география умерла". Согласно этой логике, благодаря интернету, современным телекоммуникациям и транспорту людям, работающим вместе, уже не обязательно *присутствовать* в одном и том же месте — соответственно, они этого делать не будут. Эта тема конца географии существует с тех пор, как эксперты начали предсказывать, что технологии вроде телеграфа, телефона, автомобиля и самолета рано или поздно покончат с большими городами. В популярной книге "Новые правила для новой экономики" (1998) ее автор Кевин Келли пишет: "Новая экономика работает не в определенном месте, а в 'пространстве', и со временем все больше и больше экономических операций мигрируют в новое пространство"[2]. Келли затем делает некоторые оговорки: "Однако география и недвижимость никуда не денутся и останутся, так сказать, недвижимыми. Города будут процветать, и ценность отдельного места — уголка природы или милой деревни на холме — только увеличится". И тем не менее, подчеркивает автор: "Люди будут жить в определенных местах, а экономика все больше и больше обитать в абстрактном пространстве".

Этот миф развеять проще простого. Не только люди, но и экономика (высокотехнологичные отрасли, основанные на знании и производящие креативное содержание, на которых в значительной мере основан экономический рост) продолжает концентрироваться в конкретных местах, от Остина до Силиконовой долины, от Нью-Йорка до Голливуда, наподобие того, как автомобильная промышленность в свое время локализовалась в Детройте. Ученые, изучающие городское и региональное развитие, от Роберта Парка и Джейн Джейкобс до Уилбура Томсона, давно указывают на роль городов в качестве инкубаторов креативности, инноваций и новых индустрий[3]. Более того, предсказания в духе "география отмирает" попросту не стыкуются со множеством интервью, которые я провел, фокус-групп, на которых я присутствовал, и статистических данных, которые я изучил. Место и сообщество сейчас являются более важными факторами, чем когда-либо — во многом за счет того, что вопреки предположениям Келли относительно абстрактного "пространства", экономика все больше формируется вокруг реальных мест реальной концентрации людей. Существует ряд теорий, объясняющих неизменную важность места в общественной и экономической жизни. Давайте рассмотрим их по порядку.

Согласно одной точке зрения, место сохраняет актуальность в качестве средоточия экономической деятельности, поскольку фирмы имеют тенденцию группироваться, объединяясь в кластеры. Этот взгляд основывает-

ся на влиятельных открытиях экономиста Альфреда Маршалла, который утверждал, что фирмы формируют кластеры или "агломерации" для повышения эффективности производства. Современный вариант этой точки зрения, выдвигаемый профессором Гарвардской бизнес-школы Майклом Портером, имеет множество сторонников как в академической среде, так и среди практиков экономического развития[4]. В самом деле, фирмы одного профиля имеют тенденцию группироваться. Примеры подобных кластеров дают не только Детройт и Силиконовая долина, но и мексиканские районы-макиладоры, где производятся электроника и автодетали, а также зоны компаний-производителей дисководов в Сингапуре, плоских мониторов в Японии, "швейный квартал" и театральный Бродвей в Нью-Йорке.

Вопрос не в том, группируются ли фирмы в кластеры, а в том, почему они это делают. Предлагается несколько вариантов ответа. Некоторые эксперты считают, что кластеры усиливают положительные эффекты взаимодействия между фирмами. Другие утверждают, что дело в преимуществах близкого расположения, называемом ими "перетекание". Третьи видят причину в том, что определенные виды деятельности требуют прямого контакта[5]. Но все это лишь частичные объяснения. Я уже говорил и покажу подробнее, что реальную силу кластеров составляют люди. Компании формируют кластеры, чтобы иметь возможность пользоваться концентрацией талантливых людей, усилия которых обеспечивают инновационный процесс и рост экономики. Способность быстро мобилизовать кадры, используя подобные концентрации, становится мощным ресурсом для борьбы с конкурентами в креативной экономике, где время имеет решающее значение.

Альтернативная точка зрения основывается на теории социального капитала Роберта Патнэма. Согласно этой теории, рост экономики региона зависит от тесных сообществ, в которых люди и фирмы образуют прочные связи[6]. Патнэм и другие пытались применить теорию социального капитала для объяснения успешной работы высокотехнологичных кластеров вроде Силиконовой долины, утверждая, что в подобных случаях сети из людей и фирм представляют собой разновидность социального капитала. Однако подобные центры высоких технологий не соответствуют классической модели социального капитала. Для таких центров скорее характерны временные связи, а также экономическое и социальное разнообразие. Представители креативных профессий, с которыми я беседовал в этих местах, не проявляли особого интереса к устойчивым связям и долгосрочным обязательствам, связанным с традиционным социальным капиталом. Они считают более предпочтительными гибкие, квазиавтономные сообщества, к которым они могут быстро подключиться, воспользоваться их возможностями и сформировать широкий спектр отношений.

Человеческий капитал и экономический рост

Лет десять назад возникла потенциально более убедительная теория роста городов и регионов. Основная идея этой теории состоит в том, что двигателем регионального развития являются люди. Соответственно, сторонники теории называют ее "теорией человеческого капитала".

Экономисты и географы всегда соглашались, что экономический рост имеет региональную основу, что его обуславливают определенные регионы, города и даже районы. Однако традиционно считалось, что рост тех или иных областей происходит из-за их благоприятного расположения на транспортных магистралях или в силу наличия натуральных ресурсов, привлекающих предприятия. Согласно такому конвенциональному взгляду, экономическая важность места связана с эффективностью его производства и бизнеса. Местные власти, заинтересованные в привлечении бизнеса, руководствуются этой теорией при введении налоговых льгот и строительстве автомагистралей. Но данные факторы, направленные на сокращение затрат, уже не являются ключевыми для успеха.

Сторонники теории человеческого капитала находят секрет регионального развития не в сокращении стоимости бизнеса, а в наличии высокообразованных и продуктивных кадров. Такое скопление человеческого капитала важнее для экономического роста, чем скопление компаний, поскольку, как указывает Росс Де Вол из Института Милкена, "привлекая людей, можно привлечь индустрии, которые их нанимают, а также инвесторов, которые финансируют компании". Джоэл Коткин точно передает сущность теории человеческого капитала в следующей цитате:

> Как правило, интеллектуальные ресурсы имеют тенденцию концентрироваться в тех местах, куда их привлекает индустрия и коммерция. Это справедливо уже для Месопотамии и Древнего Рима, равно как и для Амстердама в Новое время и современного Нью-Йорка. В то же время, хотя умственный труд мог достигать высокой концентрации в определенных местах — вроде Новой Англии и Миннеаполиса, — другие регионы с относительным преобладанием физического труда, такие как Детройт или Буффало, становились лидерами экономического роста и привлекали необходимые им кадры с высокой квалификацией... Подобная перемена соотношения между физическим и умственным трудом приводит к глубоким сдвигам в понимании важности "места". При новом географическом режиме благосостояние накапливается там, где возникают интеллектуальные кластеры, будь то большой город или маленький населенный пункт. Кроме того, эти кластеры гораздо менее ограничены традиционными условиями наподобие наличия водных артерий, доступности сырья или близости к большим скоплениям населения[7].

Теория человеческого капитала — как и многие другие теории развития городов — обязана своим появлением Джейн Джейкобс. Долгое время ее идеи игнорировались академическими экономистами, но в последние пару десятилетий некоторые авторитетные специалисты занялись ими серьезно и попытались выработать эмпирические доказательства их ценности. Еще несколько десятилетий назад Джейкобс отметила способность городов привлекать творческих людей и, тем самым, способствовать экономическому росту[8]. Лауреат Нобелевской премии в области экономики Роберт Лукас рассматривает влияние на производительность со стороны концентрации человеческого капитала в качестве решающего фактора в экономическом росте регионов, называя это явление "экстернальностью Джейн Джейкобс". В своем получившем широкое хождение электронном сообщении он даже предложил выдвинуть ее на соискание Нобелевской премии. Основываясь на открытиях Джейкобс, Лукас утверждает, что большие города были бы экономически несостоятельны, если бы не их производительность, связанная с доступностью человеческого капитала:

> Если ограничиваться обычным набором экономических сил, города должны были бы развалиться. В теории производства нет ничего такого, что могло бы сохранить целостность города. Говоря по-простому, город — это набор производственных факторов — капитала, людей и земли, — а земля всегда дешевле за городом... Мне кажется, что "сила", которую мы должны постулировать для объяснения центральной роли городов в экономической жизни, имеет те же характеристики, что и "внешний человеческий капитал"... Зачем бы люди на Манхэттене или в центре Чикаго стали платить огромную аренду, если не для того, чтобы быть рядом с другими людьми?[9]

Исследования национального роста находят прямые соответствия между успешными экономическими показателями и человеческим капиталом нации, выраженным в уровне образования. Подобная взаимосвязь была также обнаружена в исследованиях регионов США. Проведя ряд исследований, экономист Гарвардского университета Эдвард Глэзер и его коллеги нашли значительные эмпирические доказательства того, что человеческий капитал является центральным фактором регионального развития[10]. Согласно Глэзеру, скопления человеческого капитала являются реальной причиной концентрации предприятий: фирмы собираются вместе, чтобы пожинать блага единых кадровых ресурсов — а не только, утверждает Глэзер, для того, чтобы воспользоваться взаимосвязанными сетями клиентов и поставщиков, как часто считается. В работе Спенсера Глендона, одного из гарвардских аспирантов Глэзера, показано, что рост городов в течение XX века в значительной мере сводится к уровню человеческого капитала, которым эти города располагали в начале века[11]. Города с более образованным населением росли быстрее и более успешно привлекали новые таланты. Исследования Патрисии Бисон, специалиста по экономике города из Питтсбургского университета, подтверждают данную точку зрения. Она анализирует, каким образом инвестиции в определенные типы инфраструктуры отражались на росте городов и регионов начиная с середины XIX века. Оказалось, что инвестиции в инфраструктуру высшего образования предсказывают дальнейший рост лучше, чем вложения в объекты физической инфраструктуры, вроде каналов, железных дорог или автомагистралей[12].

Креативность и место

Теория человеческого капитала гласит, что экономический рост происходит в местах, где есть хорошо образованные люди. Отсюда напрашивается вопрос: почему креативные личности концентрируются в определенных местах? Что определяет выбор в пользу тех или иных городов в мире с высоким уровнем мобильности?

Экономисты и социологи уделяют большое внимание причинам, по которым компании выбирают свое местоположение, однако в отношении людей данная проблема практически не рассматривалась. На этот фундаментальный вопрос я и попытался ответить. В условиях почти полного отсутствия академических образцов и литературы на эту тему я стал просто спрашивать людей о том, как они решают, где жить и работать. Я начал со своих студентов и коллег в Карнеги-Меллон, затем перешел на друзей и сотрудников в других городах. Со временем я стал задавать эти вопросы практически каждому встречному, и в ответах постоянно звучала одна и та же мысль. Для людей имели значение экономические соображения и образ жизни, а также их соотношение: решения по поводу карьеры или местожительства не укладывались в рамки традиционных теорий, согласно которым они должны покорно следовать за рабочими местами.

Со временем я понял, чем моя точка зрения отличается от теории человеческого капитала. Мой коллега даже придумал ей название "теория креативного капитала". В сущности, моя теория состоит в том, что экономический рост регионов определяется выбором местожительства творческих людей — владельцев креативного капитала, которые предпочитают места, характеризующиеся разнообразием, терпимостью и открытостью новым идеям. Таким образом, она отличается от теории человеческого капитала в двух аспектах: 1) уточняет конкретный тип человеческого капитала (творческих людей) в качестве основы экономического роста и 2) определяет факторы, влияющие на принятие решений о месте работы и жительства для подобных людей, поскольку недостаточно заявить, что некоторым регионам просто везет с креативностью. В главе 14 я расскажу подробнее о своей теории и о том, какими способами я ее проверял, а сейчас давайте посмотрим,

что результаты моих интервью и фокус-групп говорят о приоритетах творческих людей при выборе места.

Плотный рынок труда

Отвечая на вопрос о том, что важно для них при трудоустройстве, мои собеседники и члены фокус-групп постоянно указывают на разнообразие возможностей на рынке занятости. Причина проста, объясняют они. В их планы не входит найти работу и долго оставаться в одной и той же фирме. Между компанией и сотрудниками нет тесных связей, и карьеры становятся все более горизонтальными. Чтобы сохранять привлекательность, в регионе должен быть такой рынок труда, который способствовал бы горизонтальным карьерам. Другими словами, необходим *плотный рынок труда*.

Таким образом, регион решает основную загадку нашего экономического порядка: совмещение креативных людей и экономических возможностей. Регион тем самым создает рынок кадров для компаний, которым нужны сотрудники, и плотный рынок труда для людей, которым нужны рабочие места. Концентрация людей, компаний и ресурсов в определенных местах с определенными возможностями и специализацией порождает эффективность, которая стимулирует экономический рост. Именно поэтому я утверждаю, что место становится центральной организационной единицей нашей экономики и общества, принимая на себя роль, которую раньше играла крупная корпорация.

Образ жизни

Участники проводимых мной фокус-групп утверждают, что при принятии решения о выборе местожительства образ жизни для них зачастую имеет большее значение, чем трудоустройство. Многие говорят, что им случалось отказываться от работы или от ее поиска в тех местах, где отсутствовали необходимые им элементы: музыкальная сцена, искусство, технологии, активный спорт и т. д. Некоторые вспоминали, как их друзья или они сами устраивались на работу по экономическим мотивам, а потом переезжали в другое место, с более подходящим для них образом жизни. В процессе исследования я столкнулся с множеством людей, которые переезжали куда-либо ради принятого там образа жизни, и лишь *потом* начинали искать работу.

Сегодня люди ожидают большего от тех мест, где они живут. В прошлом многих устраивало работать в одном месте и ездить в отпуск в другое, периодически выбираясь в выходные покататься на лыжах, на природу или в другой город — на культурное мероприятие или в клуб. Бытовало представление, что некоторые места подходят для зарабатывания денег, а другие — для

досуга. Сейчас подобное разделение уже не работает. Социологи Ричард Ллойд и Терри Николс Кларк из Чикагского университета отмечают, что "работники элитных сфер постиндустриального города выдвигают требования к 'качеству жизни'... и все чаще ведут себя как туристы в собственном городе"[13]. Одна из причин кроется в природе современной креативной деятельности. Конечно, люди по-прежнему путешествуют, но поскольку их режим работы отличается гибкостью и непредсказуемостью, они хотят иметь постоянный доступ к досугу и развлечениям "по мере необходимости". Например, на протяжении длинного ненормированного рабочего дня им может понадобится продолжительный перерыв для "перезарядки". Для многих таким перерывом для поддержания производительности в рабочие будни становится пробежка или поездка на велосипеде. Загородный дом или дача на берегу здесь не помогут. Нужны беговые дорожки или парки рядом с домом.

Существенным элементом оказывается и ночная жизнь. В ней мои собеседники ценят широкий спектр возможностей. Особенно важны те, что обеспечивают непосредственное эстетическое переживание: интересные музыкальные площадки, художественные галереи, сцены для исполнительских искусств и театры. Многие воспринимают яркость и разнообразие ночной жизни как еще один признак того, что город "продвинут", даже если сами они при этом в ночной жизни почти не участвуют. Интересно отметить, что в моих фокус-группах больше всего претензий адресовано тем городам, где все закрывается слишком рано. Это происходит не потому, что люди готовы веселиться всю ночь, а потому, что они допоздна задерживаются на работе и хотят иметь варианты круглые сутки. Многие подчеркивали важность безалкогольных развлечений, как тот молодой человек из главы 10, который сказал, что у него "нет времени на восстановление". Это замечание многое говорит о ценности времени для креативных людей. Вот как подвел итог один участник фокус-группы: "Я хочу иметь варианты в тот момент, когда они мне понадобятся".

Моя студентка Эрика Кослор провела опрос, результаты которого доказывают, что ночная жизнь действительно является важной составляющей образа жизни города и его инфраструктуры. Кослор определила ночную жизнь как "любую деятельность в сфере развлечений после наступления темноты" и выяснила, чего молодые представители креативного класса (ее респондентам было от двадцати до тридцати с лишним лет) ждут от ночной жизни в городе. Самую высокую оценку получили культурные мероприятия (от симфонии и театра до музыкальных концертов) и поздние ужины в ресторанах, далее следовали небольшие джазовые и музыкальные клубы, а также кофейни. Бары, крупные танцевальные клубы и ночные клубы получили заметно более низкий рейтинг. Большинство респондентов выразило заинтересованность в широком выборе вариантов досуга и в безопасном и надежном "ночном транспорте". Серьезное предпочтение отдавалось досугу "по требованию". Треть респондентов Кослор сказали, что при выборе

места они учитывают "ночную жизнь". Она обнаружила, что для создания *гештальта* ночной жизни требуется сочетание целого ряда различных видов времяпрепровождения[14]. Мои собеседники часто подчеркивают, что подобные вещи служат для них признаком "продвинутости" города, его открытости культуре креативной эпохи, а также показателем того, что они могут найти себе здесь место.

Общение

Конечно, люди всегда находили возможности общения там, где они живут, но способность сообщества наладить человеческие контакты приобретает дополнительную важность в высокомобильном квазиавтономном обществе. Рэй Ольденбург в своей книге "Прекрасное место" выделяет категорию "третьих мест", весьма важных для общества. К третьим местам он относит те, что не связаны с работой и домом ("первыми двумя" местами), например, кофейни, книжные магазины и кафе, где мы можем завязать менее формальные знакомства. По мнению Ольденбурга, третьи места представляют собой "самое сердце общественной жизни", где люди "встречаются просто ради хорошей компании и живой беседы"[15].

Согласно моим интервью и фокус-группам, привлекательность тех или иных районов для креативного класса во многом определяется такого рода третьими местами. Это происходит потому, что два других источника общения и стабильности — семья и работа — стали менее надежными и устойчивыми. Существует больше вероятности, что человек живет один и часто меняет работу. Третьи места заполняют вакуум, предоставляя готовую площадку для знакомств и общения.

Изменения в характере труда также придают важность третьим местам. Мы все меньше работаем по строгому графику и все чаще трудимся в условиях относительной изоляции, например, дома за компьютером, как часто бывает в моем случае. Тем труднее сейчас установить прочные человеческие связи, а электронная почта или телефон дают лишь ограниченные возможности. Поэтому я часто устраиваю себе перерыв и направляюсь в кофейню неподалеку, чтобы посмотреть на людей, или катаюсь на велосипеде, чтобы восстановить энергию, а потом отправляюсь в кафе, чтобы встретиться там с коллегами. Многие из моих собеседников делают то же самое.

Разнообразие

Участники моих интервью и фокус-групп постоянно называют разнообразие в числе наиболее важных факторов при выборе местожительства. Людей привлекают места, известные своим интеллектуальным разнообразием и открытостью. Они активно занимаются поиском таких мест, учитывая их отличительные признаки при оценке различных районов. Подобные признаки включают разнообразие национальностей и рас, возрастов, сексуальных ориентаций, а также альтернативных стилей с их пирсингом, татуировками и т. д.

Недавно я спросил студентов, пришедших ко мне в гости, где бы они хотели жить по окончании учебы, и многие выбрали Вашингтон — город, известный своим разнообразием. Этому не приходится удивляться. Корейскому студенту нравилось, что там "есть большая корейская община", т. е. корейские религиозные учреждения, корейские гастрономы и корейские дети, с которыми могут играть его дети. Аналогичным образом индийский студент отметил многочисленное индийское население, афроамериканец — значительный контингент преуспевающих черных профессионалов, а студент-гей — гомосексуальное сообщество в районе Дюпон-серкл.

Но дело не только в иммигрантах, которые хотят общаться только с себе подобными. Различия играют не меньшую роль, чем сходство. Одна студентка иранского происхождения, посещающая подготовительные курсы по медицине, обобщила все множество критериев разнообразия следующим образом:

> Мы с сестрой и друзьями путешествовали по стране на машине и говорили о том, что привлекает нас к тому или иному месту. Мы попробовали сделать список [факторов]... Мы решили, что место должно отличаться открытостью. И разнообразием... Там должно быть заметно присутствие геев и людей различных рас и национальностей. Там должны быть люди разных возрастов и много возможностей для молодежи. Там должны быть люди, которые *выглядят* оригинально[16].

Как на рабочих местах, так и в местных сообществах разнообразие — признак открытости для маргиналов. И в той же мере, в какой льготы для партнеров демонстрируют открытость и толерантность работодателя, места с заметным присутствием геев посылают аналогичный сигнал. Некоторые из моих собеседников утверждают, что в поиске места для жизни они ориентировались на такие места, даже сами не будучи геями. Другие специально выбирают районы с высокой концентрацией гомосексуального населения ради высокого уровня удобств, энергии, безопасности и чувства общности. Многих молодых девушек такие районы особенно привлекают, поскольку позволяют "чувствовать себя в безопасности". Как и в случае с работодателями, заметное разнообразие служит сигналом того, что местное сообщество принимает открытые меритократические ценности креативной эпохи.

Разнообразие также подразумевает "интерес" и "энергию". Креативно настроенные люди получают удовольствие от самых разных влияний. Они

хотят слушать разную музыку и пробовать разную пищу. Они хотят общаться с людьми, которые отличаются от них, чтобы обмениваться взглядами и спорить о насущных проблемах. Круг близких друзей человека может не походить на коалицию "Радуга" — обычно так и не бывает; важно, чтобы радуга была доступна в принципе.

Привлекательный город не обязательно должен быть большим, однако он должен быть космополитичным, т. е. таким, где каждый может найти группу людей с похожими интересами и подходящие стимулы; место, где интенсивно взаимодействуют культуры и идеи; место, где посторонний быстро становится своим. Автор книги "Космополитический город" Бонни Менес Кан дает очень простую формулировку[17]. Она говорит, что у великого города есть две характеристики: терпимость к незнакомцам и нетерпимость к посредственности. Именно эти качества и привлекают членов креативного класса. К тому же они благоприятствуют новаторству, готовности идти на риск и созданию новых фирм.

Аутентичность

Как мне приходилось не раз слышать в ходе своих исследований, города часто ценятся за аутентичность и уникальность. Аутентичность складывается из нескольких аспектов, включая исторические здания, известные районы, оригинальную музыкальную сцену или конкретные культурные атрибуты. Она происходит из сочетания урбанистической грубости и нарядных фасадов, из смешения молодых и старых, местных чудаков и яппи, фотомоделей и бомжей.

Мои собеседники и участники фокус-групп часто определяют "аутентичное" по контрасту с "типовым". Они приравнивают аутентичность к подлинному, когда говорят: "в этом месте настоящие здания, настоящие люди, настоящая история". Аутентичность предполагает уникальный и оригинальный опыт. Поэтому место, где сосредоточены филиалы сетей магазинов, ресторанов и ночных клубов, не будет аутентичным: подобные заведения не только выглядят одинаково повсюду; они предлагают опыт, который можно получить и в других местах. Один представитель креативного класса в беседе со мной подчеркнул, что людей привлекает аутентичность и уникальность города, при этом использовав оба этих слова в одной фразе:

> Мне приходит в голову Детройтский фестиваль электронной музыки. В первый год прошел бесплатный концерт, который собрал миллион человек... в нем участвовал звездный состав из Детройта, а также исполнители и ди-джеи из других городов — огромный плюс для города и его имиджа. В этом году... от детройтских коллективов отказываются в пользу более известных групп. Так можно будет собрать больше публики, но мероприятие утрачивает значительную часть своей уникальности [аутентичности], которая и заставляет людей приезжать на фестиваль со всего света[18].

Музыка — это ключевой компонент местной аутентичности, который фактически создает "аудиоидентичность"[19]. Под аудиоидентичностью подразумевается узнаваемый жанр музыки или стиль, который ассоциируется с местными группами, клубами и пр.: блюз в Чикаго, мотаун в Детройте, грандж в Сиэтле, стиль Шестой улицы в Остине. У многих людей с городами ассоциируются определенные музыкальные стили, которые определяют их восприятие — и при помощи которых города рекламируют себя.

Музыка действительно играет центральную роль в формировании индивидуальности и характера аутентичного сообщества. Звуки, песни и музыкальные воспоминания обладают большой силой. Часто события из прошлого возникают в памяти при прослушивании мелодий того времени. Саймон Фрит пишет, что музыка "дает нам интенсивно-личное чувство общности. Она обеспечивает непосредственное *переживание* коллективной идентичности и находит для нее средства выражения. Музыка постоянно озвучивает наши поиски себя и своего места в окружающем мире"[20].

Действительно, трудно себе представить крупный высокотехнологичный регион без явно выраженной аудиоидентичности. Кроме Сиэтла и Остина, стоит вспомнить район залива Сан-Франциско. Здесь возникла, пожалуй, наиболее креативная музыкальная сцена 1960-х: группы Grateful Dead, Jefferson Airplane, Mamas and the Papas, знаменитый Монтерейский фестиваль, район Хейт-Эшбери. Город Чапел-Хилл в штате Северная Каролина, находящийся в самом центре "исследовательского треугольника", недавно был признан одним из лучших музыкальных центров страны. Технология и музыка хорошо сочетаются, поскольку отражают открытость города новым идеям, новым людям и креативности. Именно поэтому я часто говорю представителям городских властей, что поддержка местной музыкальной сцены может быть не менее важной, чем инвестиции в высокотехнологичный бизнес и гораздо более эффективной, чем строительство универмага в центре города.

Необходимо учитывать и другие типы "сопровождения", помимо музыкального. Аутентичное место должно обладать, как любят выражаться представители креативного класса, определенным "драйвом". Социологи Ллойд и Кларк рассказывают о скульпторе, который заявил им: "Я приехал в Чикаго потому, что именно там шел диалог". Такую "музыку" невозможно сыграть "под фанеру". Ее исполнители — творческие люди, которые живут в конкретном месте. Которые это место *выбирают*.

Наша идентичность все больше зависит от места. Сегодня не так уж много людей находят себя в том, что работают всю жизнь на одну и ту же компанию. Мы живем в мире, где многие традиционные институты перестали давать нам смысл, стабильность и поддержку. В старой корпоративной экономике многие ориентировались на корпорацию и идентифицировали себя с ней. Другие жили в тех городах, где они выросли, и опирались на крепкие связи с семьей и старыми друзьями. Как заметил социолог из Беркли Мануэль Кастеллс, "власть идентичности" стала определяющей чертой неустойчивого, постоянно меняющегося постсовременного мира[21].

Когда-то главным элементом идентичности была компания; в наши дни ей на смену пришло сочетание места жительства и места работы. Сорок лет назад, говоря о себе, человек использовал слова вроде "я работаю на General Motors" или "я — сотрудник IBM". Сегодня наш татуированный знакомый скорее скажет "я программист, живу в Остине" чем "я работаю на Trilogy". Мне часто приходится летать на самолетах, и я заметил, что в последнее время люди начинают разговоры иначе, чем раньше. Десять лет назад в первую очередь спрашивали "Где вы работаете?", а теперь "Откуда вы?".

Упадок корпоративной жизни привел к появлению новых приоритетов. Местожительство становится важным источником статуса. До известной степени так было всегда. Такие города как Париж, Лондон и Нью-Йорк и раньше обладали значительным престижем. В других городах недостаток престижности компенсировался экономическим положением, которое могла обеспечить хорошая работа в известной компании. Однако сегодня участники моих интервью и фокус-групп с готовностью говорят о переезде в город с более высоким статусом.

Многие креативные специалисты, с которыми я познакомился в ходе свих исследований, выражают желание участвовать в жизни своего сообщества. В этом проявляется не столько склонность к благотворительности, сколько желание активно самоутвердиться у себя в районе, а также способствовать развитию места, которое отражает их идентичность и придает ей ценность. Например, в Питтсбурге группа молодых людей креативных профессий — от архитектуры и городского дизайна до графики и высоких технологий — создала неформальное объединение, которое они назвали "Ground Zero" (название появилось до трагедии 11 сентября). Группа возникла по собственной инициативе в результате нескольких мозговых штурмов, организованных мной в начале 2000 года для изучения образа жизни и проблем молодых представителей креативного класса. Сначала целью группы была борьба против сноса аутентичного торгового района ради строительства типового универмага, однако вскоре они направили свои усилия на формирование творческого климата и индивидуальности своего города. Их первый манифест говорит о связи креативности, места и идентичности так красноречиво, что его стоит процитировать здесь полностью:

> Друзья по творчеству!
> Пришла пора объединиться, заявить о себе и переходить к действиям. Мы, люди, отвечающие за культурный облик этого города, обязаны взяться за дело дружно и энергично. Присоединяйтесь к нам. Мы часто слышим о том, как сделать Питтсбург привлекательнее для потребителей, спортивных болельщиков или предпринимателей. Мы слышим о стратегиях, призванных приманить молодых покупателей из пригородов, которые будут парковать свои машины, делать покупки и уезжать.
>
> Мы не они. Мы уже здесь. Мы активно занимаемся творчеством самого разного рода, будь то в литературе или общественном питании, фотографии, музыке, компьютерных играх, живописи, архитектуре, исполнительском искусстве или жизни местного сообщества. Мы создаем культуру этого города. Мы уже знаем, что придает Питтсбургу уникальность и делает его интересным для людей любого возраста. Мы хотим сохранить своеобразие нашего города, развивать его аутентичность.
>
> Мы хотим использовать, а не разрушать, уничтожать или подавлять то, что уже существует. Мы хотим, чтобы городские власти поощряли не бессмысленное разрушение, а внутренний, естественный культурный рост. Поэтому мы будем активно работать во ВСЕХ формах средств массовой информации, стараясь, чтобы нас услышали. Чтобы наш город стал лучше.
>
> Мы хотим создать атмосферу дискуссии и дебатов, помочь людям в понимании проблемы, а также — не исключено — заставить их гордиться (?) своим городом, если нам удастся выполнить все задуманное. А еще мы хотим, чтобы голос молодых творцов был услышан политиками и законодателями.

Для реализации своих инициатив участники Ground Zero предприняли целый ряд усилий, от проведения культурных акций в местном сообществе до организации нового автобусного маршрута под названием "Ультрафиолетовая петля", соединившего между собой различные районы, представляющие уличную культуру Питтсбурга. Таким образом они привнесли свою творческую индивидуальность в ткань городской жизни.

Роль места для идентичности подтверждается возрастающей борьбой за контроль над пространством. Многие напряженные конфликты нашего времени возникают, когда людям приходится покидать привычные места обитания и тем самым лишаться своей идентичности. Нечто подобное я наблюдал своими глазами в мае 2000 года в Беллтауне, новом престижном районе Сиэтла. Наша компания шла по модной Первой авеню, где перемешаны высокотехнологичные компании, дорогие дома и хорошие рестораны. Неожиданно мы наткнулись на разномастную толпу демонстрантов, бивших в

барабаны и кричавших: "Нет — грохоту строек!" Шум привлек внимание хорошо одетых яппи, которые подошли посмотреть, что происходит. Между ними и демонстрантами завязался громкий спор насчет того, кому из них "по-настоящему" принадлежит этот район.

Качество места

В совокупности все факторы, принимаемые во внимание при выборе места жительства представителями креативного класса, обладают такой силой, что я придумал для них специальный термин: *качество места*. Я использую этот термин в противоположность более привычному понятию "качество жизни". С его помощью описывается уникальный набор характеристик, определяющих место и делающих его привлекательным. В целом, качество места обладает тремя измерениями:

- *Что там есть*: сочетание природы и архитектурной среды; подходящая обстановка для творческой жизни.
- *Кто там есть*: разные люди, их взаимодействие, признаки того, что любой человек может найти здесь себе место.
- *Что там происходит*: энергия улиц, культура кафе, искусство, музыка и люди, проводящие досуг на открытом воздухе — вообще, активная творческая деятельность.

По отношению к конкретному городу качество места можно назвать суммой взаимосвязанных видов опыта. Многие из них основаны на динамике и взаимодействии, например, уличная культура. Здесь можно быть больше, чем зрителем; здесь можно быть участником сцены. Город позволяет вам регулировать свой опыт: выбирать набор переживаний, повышать или понижать уровень их интенсивности по желанию, при этом не только потребляя тот или иной вид опыта, но и участвуя в его создании. Если есть желание окунуться в уличную суету, достаточно просто выйти из дома; собственная квартира обеспечивает нам покой и уединение; мы можем пойти прогуляться в парк или даже отправиться за город. Вот почему "полуфабрикатные" виды опыта не особенно популярны. Спортивный стадион, превратившийся в мультимедийный цирк, заведение сети ресторанов или типовой район для туристов напоминают поездку по путевке: вы не участвуете в создании собственного опыта и не модулируете его интенсивность; его вам предоставляют.

Многие представители креативного класса хотят принимать активное участие в формировании качества места своих районов. Осенью 2001 года я выступал перед группой высокопоставленных специалистов по возрождению центра города Провиденс, штат Род-Айленд. Один из присутствовавших хорошо ухватил суть этого явления, высказав следующую мысль: "Я сам и мои друзья приехали в Провиденс, поскольку здесь уже есть аутентичность, которая нам нравится — старые районы, историческая архитектура и этническое разнообразие". Потом он обратился к городским властям с призывом взять эти качества за основу возрождения города, активно используя энергию таких людей, как он сам и его коллеги. Он сказал, что подобные ему представители креативного класса ищут места, дающие возможность формировать будущее. Или, по его удачному выражению, "мы хотим место, где есть над чем работать".

Качество места не возникает автоматически — скорее это постоянный динамический процесс, в котором сходятся воедино несколько различных аспектов местного сообщества. Социолог Ричард Ллойд из Чикагского университета дает яркое описание того, как это произошло в одном из районов Чикаго, Уикер-Парк.

> В 1980-е Уикер-Парк представлял собой малоизвестный район, населенный в основном иммигрантами из Мексики и Пуэрто-Рико, чьи возможности в постиндустриальном мире неуклонно сокращались. При сравнительно высоком уровне преступности и множестве заброшенных зданий, оставшихся с прошлых времен, этот район выглядел как слабый кандидат для размещения высокотехнологичных предприятий. Однако в 1990-е произошли резкие перемены. В 1989 году возник ежегодный арт-фестиваль Around the Coyote, позаимствовавший свое название от неофициального прозвища небоскреба North West Tower (Coyote Tower), целью которого было продвижение творческой молодежи района. В начале десятилетия местная рок-сцена приобрела известность в масштабе всей страны, в результате чего журнал Billboard объявил Уикер-Парк "новой столицей передовой музыки". Концентрация творческих молодых людей и возникновение соответствующей инфраструктуры, включая бутики, сценические площадки, кофейни и галереи, преобразовали имидж района, заменив постиндустриальные развалины на престижную урбанистическую культуру. Это, в свою очередь, способствовало развитию новых коммерческих инициатив[22].

Это также привело к попытке повысить статус района и к вытеснению его давних обитателей, замечает Ллойд (к этой проблеме я еще вернусь в главе 16).

Мои критики любят выдвигать аргумент, что работники высокотехнологичных индустрий имеют склонность к консерватизму и предпочитают однородные сообщества и традиционный образ жизни, характерный для пригородов, заселенных средним классом. Они находят подтверждение в том факте, что многие работники высокотехнологичного сектора живут в пригородных анклавах вроде северной Виргинии, центра Силиконовой долины или окрестностей Сиэтла. Мой ответ прост. Все эти места расположены вну-

три крупных метрополий с едва ли не самым широким в стране разнообразием быта и образа жизни. Фактически, сами эти места являются продуктом открытости и разнообразия своих регионов. Если бы много лет назад нестандартные люди вроде Стивена Джобса не нашли благоприятную среду в районе Сан-Франциско и Силиконовой долины, суть этого места была бы сейчас совсем другой.

Людям не нужен простой выбор по принципу или — или. Успешные регионы предлагают не что-то одно, а целый спектр возможностей для разного рода людей на разных этапах жизни. Великие города не монолитны; как заметила в свое время Джейн Джейкобс, они представляют собой федерации разных районов. Вспомним Нью-Йорк и его окрестности. Молодые люди, впервые приезжающие сюда, живут в таких местах, как Ист-Вилидж, Парк-Слоуп, Уильямсбург или Хобокен, поскольку там менее дорогое жилье и больше молодежи. С течением времени и ростом доходов они переезжают в Верхний Вест-Сайд или Сохо; а если доходы позволяют, то в Уэст-Вилидж или Верхний Ист-Сайд. Когда появляются семьи и дети, кое-кто остается в Нью-Йорке; другие селятся в спальных районах типа Вестчестер-Каунти, штат Коннектикут или пригородов Нью-Джерси. Позже, когда дети вырастают, некоторые возвращаются в город и покупают квартиру с видом на парк или дуплекс в районе Верхний Ист-Сайд.

Креативный класс образован людьми самых разных типов, интересов и предпочтений. Чтобы достигнуть реального успеха, города и регионы должны предложить что-то для каждого из них.

глава 13
География креативности

Многие люди любят составлять списки, и я отношусь к их числу. В данной главе я предложу список победивших, проигравших и прочих участников креативной экономики. Чтобы продемонстрировать положение конкретных городов и регионов, в этой и в следующей главе я буду обращаться к статистическому анализу. В конце я помещаю *Индекс креативности* — базовые показатели для оценки положения региона в креативной экономике. Использование этих и ряда других показателей и их корреляция неизменно указывают на две господствующие тенденции.

Первая состоит в том, что новая география выстраивается по классовым признакам. Представители различных классов всегда предпочитали селиться отдельно, по разным районам города или региона. Однако сейчас мы наблюдаем существенное перераспределение среди городов и регионов в масштабе страны, в результате которого одни регионы становятся центрами креативного класса, тогда как в других преобладает население, принадлежащее к рабочему или обслуживающему классу. До известной степени так было всегда. Например, всегда существовали художественные и культурные колонии типа Гринвич-Виллидж, университетские города вроде Мадисона или Боулдера и производственные центры наподобие Питтсбурга или Детройта. Новизна здесь в том, что разделение стало более резким и получило большее распространение.

Вторая тенденция указывает на лидерство креативных центров с точки зрения экономических параметров. В экономике крупных центров рабочего класса часто наблюдается застой, а более мелкие неуклонно опускаются все ниже и ниже. Некоторые центры обслуживающего класса (как правило, туристические места вроде Лас-Вегаса) привлекают людей и создают рабочие места в высоком темпе. Однако в основном это низкооплачиваемая работа, которая не дает никакой профессиональной перспективы. Должность уборщицы в гостинице или даже крупье в казино Лас-Вегаса нельзя назвать

ступенькой к экономическому благоденствию. Я подозреваю, что центры обслуживающего класса также будут отставать все больше и больше от экономических темпов нашего общества.

Новая классовая география

В таблице 13.1 приводятся рейтинги креативного класса 49 регионов с населением более одного миллиона жителей по состоянию на 1999 год. (Таблица 4 в Приложении даст рейтинги для остальных регионов страны)[1]. В ведущих центрах доля креативного класса составляет более 35% занятого населения. Именно так уже обстоят дела в Вашингтоне, Роли-Дареме, Бостоне и Остине. Остальные города, входящие в первую десятку, включают Сан-Франциско, Миннеаполис, Хартфорд, Денвер, Сиэтл и Хьюстон.

Несмотря на свои значительные преимущества, крупные регионы пока не монополизировали рынок лучших географических мест для креативного класса. На самом деле среди областей с максимальной концентрацией креативного класса по всей стране есть целый ряд небольших регионов, в особенности, университетских городов, таких как Гейнсвилл, штат Флорида; Ист-Лансинг, штат Мичиган и Мадисон, штат Висконсин, а также других регионов, вроде Блумингтона, штат Иллинойс; Мельбурна, штат Флорида; Хантсвилла, штат Алабама; Санта-Фе, штат Нью-Мексико и Бойсе, штат Айдахо.

Более того, креативный класс не ограничивается общеизвестными центрами высоких технологий и художественного творчества. Например, такие города как Канзас-Сити, Рочестер и Детройт входят в ведущую двадцатку центров креативного класса среди больших регионов. В число лидирующих по концентрации креативного класса городов с размером населения от 500 000 до одного миллиона входят Олбани, штат Нью-Йорк; Омаха, штат Небраска; Литл-Рок, штат Канзас и Альбукерке, штат Нью-Мексико. Среди регионов с населением между 250 000 и 500 000 лидируют Бойсе, штат Айдахо; Прово, штат Юта; Джэксон, штат Миссисипи; Де-Мойн, штат Айова, а Блумингтон, штат Иллинойс; Гейнсвилл, штат Флорида; Брайан-Колледж Стейшн, штат Техас; Санта-Фе, штат Нью-Мексико и Спрингфилд, штат Иллинойс возглавляют список регионов с населением менее 250 000. В ряде городов из этих списков расположены крупные университеты, исследовательские центры или администрации штата, что безусловно влияет на численность креативного класса.

Другой конец спектра занимают регионы, где креативный класс представлен менее широко. Среди крупных регионов Лас-Вегас, Гранд-Рапидс и Мемфис отмечены наименьшей концентрацией креативного класса. Его представители практически покинули целый ряд менее крупных регионов на задворках Юга и Среднего Запада. В небольших метрополиях, вроде го-

таблица 13.1 / региональная классовая структура на 1999 г. (по регионам с населением более одного миллиона жителей)

Рейтинг (а) (среди крупных регионов)	*Общий рейтинг (б)*	*Креативный класс*		*Супер-креативное ядро*		*Рабочий класс*		*Обслуживающий класс*		*Всего занятого населения*
		Доля	*Занятое население*	*Доля*	*Занятое население*	*Доля*	*Занятое население*	*Доля*	*Занятое население*	
1. Вашингтон	4	38,4%	1 458 580	15,0%	570 320	17,8%	676 080	43,8%	1 666 480	3 803 260
2. Роли-Дарем	5	38,2%	241 700	16,9%	106 630	22,0%	139 340	39,7%	250 910	632 420
3. Бостон	6	38,0%	746 230	14,6%	287 910	17,7%	347 030	44,3%	871 240	1 965 980
4. Остин	7	36,4%	231 190	14,6%	92 600	18,8%	119 420	44,8%	284 650	635 260
5. Сан-Франциско	12	34,8%	1 211 520	15,4%	535 860	22,3%	776 500	42,6%	1 485 250	3 482 430
6. Миннеаполис	14	33,9%	578 520	13,2%	225 750	24,6%	419 380	41,4%	706 330	1 705 750
7. Хартфорд, штат Коннектикут	16	33,4%	202 930	14,2%	86 550	23,2%	140 930	43,4%	263 590	607 950
8. Денвер	17	33,0%	451 070	13,5%	184 960	23,3%	317 670	43,7%	596 300	1 365 970
9. Сиэтл	20	32,7%	561 730	14,6%	250 190	23,4%	401 660	43,8%	753 080	1 719 130
10. Хьюстон	22	32,5%	691 600	13,3%	282 610	26,1%	555 500	41,3%	877 900	2 126 520
11. Канзас	24	32,4%	307 660	10,9%	103 350	24,2%	229 110	43,3%	410 860	948 230
12. Нью-Йорк	25	32,3%	2 688 810	12,1%	1 007 620	20,9%	1 739 590	46,8%	3 903 110	8 336 310
13. Филадельфия	27	32,2%	927 090	11,8%	338 800	22,0%	633 170	45,7%	1 316 180	2 878 880
14. Чикаго	29	32,2%	1 389 160	10,8%	467 320	27,2%	1 175 430	40,5%	1 750 650	4 318 330
15. Сан-Диего	30	32,1%	369 470	13,8%	158 240	22,6%	260 190	45,0%	517 230	1 150 270
16. Атланта	32	32,0%	641 700	12,3%	246 810	26,4%	529 120	41,5%	830 550	2 002 640
17. Рочестер, штат Нью-Йорк	34	31,6%	176 590	15,8%	88 500	26,2%	146 590	42,2%	235 990	559 380
18. Сакраменто	40	31,1%	222 630	11,1%	79 650	20,4%	146 350	47,9%	343 610	716 770

19. Детройт	42	31,0%	776 540	13,3%	332 350	28,9%	722 740	40,1%	1 002 310	2 501 670
20. Лос-Анджелес	46	30,7%	1 984 700	11,5%	740 490	26,9%	1 737 010	42,1%	2 723 950	6 462 960
21. Джэксонвилл, штат Флорида	50	30,3%	149 670	11,0%	54,380	22,7%	111 900	46,9%	231 230	493 430
22. Питтсбург	53	30,3%	322 230	10,6%	112 850	25,9%	275 410	43,8%	465 830	1 063 880
23. Даллас	55	30,2%	825 390	11,2%	307 220	26,3%	718 960	43,5%	1 188 550	2 735 150
24. Сент-Луис	57	30,1%	393 240	11,5%	150 340	26,3%	343 300	43,5%	567 070	1 304 530
25. Индианаполис	68	29,7%	265 040	9,6%	86 030	28,9%	257 800	41,5%	370 260	893 100
26. Шарлотт, штат Северная Каролина	69	29,7%	253 140	9,5%	80 770	28,6%	244 210	41,7%	355 560	853 660
27. Колумбус, штат Огайо	70	29,5%	250 500	11,2%	95 080	25,3%	214 440	45,1%	382 020	847 830
28. Кливленд	71	29,5%	430 130	10,1%	147 110	28,2%	412 070	42,3%	617 410	1 460 300
29. Оклахома	72	29,4%	147 740	11,1%	55 720	26,4%	132 610	44,2%	221 710	502 060
30. Портленд, штат Орегон	73	29,4%	314 240	12,2%	130 150	28,0%	299 860	42,3%	452 260	1 069 950
31. Тампа	76	29,2%	337 960	10,9%	126 220	23,0%	265 670	47,6%	550 040	1 156 150
32. Нашвилл	79	29,1%	188 850	8,2%	53 330	29,5%	191 120	41,4%	268 600	648 880
33. Буффало	83	28,9%	163 580	12,6%	71 210	24,3%	137 370	46,8%	265 100	566 340
34. Сан-Антонио	84	28,8%	196 670	11,0%	74 970	23,2%	158 470	47,9%	326 770	682 160
35. Финикс	92	28,6%	440 290	10,6%	163 790	26,0%	400 290	45,2%	696 310	1 539 040
36. Норфолк, штат Виргиния	97	28,4%	192 250	12,0%	81 330	25,8%	174 460	45,8%	310 170	677 130
37. Майами	99	28,3%	440 450	8,5%	132 420	22,0%	342 190	49,5%	768 660	1 553 700
38. Орландо	108	28,0%	238 600	11,0%	93 480	20,8%	177 010	50,8%	432 530	850 840
39. Милуоки	111	27,9%	284 250	10,0%	101 600	29,8%	303 300	42,1%	429 070	1 018 100
40. Цинциннати	119	27,7%	277 600	9,5%	95 400	27,8%	278 910	44,4%	444 500	1 002 080
41. Провиденс, штат Род-Айленд	120	27,6%	138 370	10,3%	51 510	26,5%	133 060	45,8%	229 370	501 210
42. Новый Орлеан	122	27,5%	168 250	9,4%	57 660	25,0%	152 960	47,4%	290 030	612 010
43. Уэст-Палм-Бич	123	27,5%	116 030	8,5%	35 900	20,1%	84 750	51,8%	219 110	422 610
44. Гринсборо, штат Северная Каролина	128	27,3%	177 360	10,7%	69 500	36,2%	235 470	36,4%	236 580	649 820
45. Солт-Лейк-Сити	139	26,8%	186 210	9,7%	67 190	28,6%	198 810	44,7%	310 890	695 910
46. Луисвилл	150	26,5%	143 500	7,8%	42 130	28,4%	154 080	45,1%	244 280	542 170
47. Мемфис	184	24,8%	140 540	7,8%	44 140	32,7%	185 340	42,5%	240 410	566 290
48. Гранд-Рапидс	197	24,3%	137 160	9,0%	50 560	36,2%	204 040	39,5%	222 780	563 980
49. Лас-Вегас	257	18,5%	131 560	4,9%	34 860	23,5%	167 410	58,0%	413 650	712 820

Примечания. В некоторых случаях названия стандартных метрополитенских ареалов были сокращены до названия главного города.

(а) Рейтинг основан на данных 49 крупных регионов с населением более одного миллиона жителей.

(б) Общий рейтинг основан на доле креативного класса в 268 регионах всех размеров с доступными статистическими данными.

родов Виктория, штат Техас; Джэксон, штат Теннесси и Хоума, штат Луизиана, креативный класс составляет менее 15% занятого населения.

Стержень креативного класса, его суперкреативное ядро, также отличается высокой концентрацией. Среди крупных регионов наибольшая концентрация (более 15% занятого населения) наблюдается в районе Роли-Дарем, Сан-Франциско, Вашингтоне и Рочестере. Немного отстают Бостон, Сиэтл, Остин и Хартфорд, штат Коннектикут. Менее крупные города, например, Блумингтон, штат Иллинойс; Гейнсвилл, штат Флорида; Брайан — Колледж Стейшн, штат Техас; Мадисон, штат Висконсин; Прово, штат Юта; Лафейетт, штат Индиана; Мельбурн, штат Флорида и Хантсвилл, штат Алабама также могут похвастать значительным количеством представителей суперкреативного ядра.

Однако существует целый ряд мест, где присутствие суперкреативных кадров почти неощутимо. В таких городах, как Лотон, штат Оклахома; Джэксонвилл, штат Северная Каролина; Инид, штат Оклахома; Декейтер, штат Иллинойс; Джэксон, штат Теннесси и Виктория, штат Техас, суперкреативное ядро составляет лишь 2% занятого населения, что от пяти до семи раз меньше, чем в местах с наибольшей концентрацией.

Места компактного проживания рабочего класса

Ведущие центры рабочего класса среди крупных регионов включают Гринсборо, штат Северная Каролина; Гранд-Рапидс, штат Мичиган и Мемфис, штат Теннесси, где рабочий класс составляет более 30% занятого населения. Непосредственно за ними следуют Милуоки, Буффало, Нашвилл, Луисвилл, Шарлотт, Портленд и Солт-Лейк-Сити с долей рабочего класса на уровне 28–30%. Несколько менее крупных регионов на Юге и Среднем Западе представляют собой места компактного проживания рабочего класса; от 40 до 50% или более работающего населения здесь занято на традиционном промышленном производстве. Например, в Элкхарте, штат Индиана, 55% рабочей силы имеют профессии, связанные с рабочим классом, а в Декейтере, штат Алабама; Форт-Смите, штат Арканзас; Хикори, штат Северная Каролина и Хоума, штат Луизиана, соответствующие показатели превышают 40%. В более чем десяти небольших регионах по всей территории страны рабочий класс составляет 35%.

В подобных местах креативный класс представлен минимально. Это свидетельствует об общем отсутствии пересечений между крупными центрами креативного и рабочего классов. Из 26 больших городов с долей рабочего класса, превышающей четверть населения, только один — Хьюстон — находится в десятке наиболее привлекательных для креативного класса регионов. Всего шесть других — Чикаго, Лос-Анджелес, Атланта, Даллас, Детройт и Рочестер — входят в двадцатку. Чикаго представляет собой интересный случай, поскольку здесь можно увидеть, как могут сосуществовать традиционный рабочий класс с креативным. Но у Чикаго есть преимущество большого города, где креативный класс насчитывает более миллиона человек. Терри Кларк, социолог из Чикагского университета, любит подчеркивать, что в Чикаго было найдено новаторское политико-культурное решение вопроса. Администрация мэра Дейли интегрировала членов креативного класса в культуру и политику города, обращаясь с ними по сути как с очередным "этническим меньшинством", нуждающимся в пространстве для самовыражения[2].

Центры обслуживающего класса

Лас-Вегас имеет самую высокую концентрацию обслуживающего класса среди крупных городов — 58%, а в Уэст-Палм-Бич, Орландо и Майами этот показатель также составляет около половины. По уровню концентрации креативного класса эти регионы занимают места в самом конце списка. Еще большее опасение внушает тот факт, что значительное количество менее крупных регионов по всей стране становятся подлинными бастионами обслуживающего класса. Почти в пятидесяти малых и средних регионах страны обслуживающий класс составляет более половины занятого населения. Лишь немногие из них обладают существенной концентрацией креативного класса (за исключением сезона отпусков) и возможностями для социального роста. Сюда относятся такие курортные города, как Гонолулу, штат Гавайи; Нейплс, Форт-Майерс, Дейтона-Бич, Панама-Сити и Сарасота, штат Флорида; Мертл-Бич, штат Южная Каролина и Кейп-Код (Барнстейбл), штат Массачусетс. Но сюда же можно включить и такие населенные пункты, как Шривпорт, штат Луизиана; Рапид-Сити и Су-Фолс, штат Южная Дакота; Бисмарк и Гранд-Форкс, Северная Дакота; Питсфилд, Массачусетс; Ютика, штат Нью-Йорк; Чико, штат Калифорния и Виктория, Ларедо, Киллин и Лаббок, штат Техас. Социально-экономическое будущее мест, не представляющих интереса для туристов, оставляет ощущение пессимизма.

Великое переселение классов

В совокупности эти данные свидетельствуют о значительных и тревожных переменах. Новая география работающего населения США приобретает классовый характер. Она не нуждается в категориях типа "восточное побережье — западное побережье" или "солнечный пояс — пояс холода". Значительную концентрацию креативного класса можно найти в таких местах как Омаха, Литл-Рок, Блумингтон, Гейнсвилл, Олбани и Бойсе, наравне с более

очевидными центрами высоких технологий вроде Сан-Франциско, Остина и Сиэтла. Корреляции между регионами с преобладанием креативного класса и регионами с преобладанием рабочего, а также креативного и обслуживающего классов, всегда *негативны* и указывают на то, что различные классы расселяются вокруг различных региональных центров[3]. Новая классовая география Америки вполне может привести к возникновению новой формы сегрегации, которая будет отличаться от расовой сегрегации или старого раскола между центром и периферией и, возможно, представлять еще большую опасность для национального единства.

Я регулярно могу наблюдать работу этих географических моделей на примере Питтсбурга. Несмотря на внушительное 22-е место в рейтинге крупных регионов и 53-е место среди всех регионов по показателям креативного класса, у Питтсбурга постоянные проблемы с привлечением членов креативного класса, особенно молодых. В Питтсбурге обучаются более 91 тысячи студентов колледжей и университетов. В процентном отношении он представляет собой шестой по количеству студентов город в США с показателем 39 студентов на тысячу жителей, что сопоставимо с такими местами, как Бостон (45,8), Сан-Франциско (45,5), Сан-Диего (46,2) и Денвер (44,0). Только Остин (72,2) находится значительно впереди, а Вашингтон, Сиэтл, Чикаго и Нью-Йорк и вовсе отстают в этом отношении[4]. Однако талантливая молодежь уезжает из города в таких количествах, что этот отток и необходимость привлекать новых людей со стороны были признаны местными властями одной из наиболее серьезных проблем региона.

Согласно проведенным мной фокус-группам и интервью, основная причина переезда этих людей состоит в том, что город не дает им ощущения дома — места, помогающего создать и реализовать творческую идентичность. Когда участники фокус-групп указывают на отсутствие тех или иных элементов инфраструктуры и говорят, что для них "нет места" и город "отсталый" или им "не подходит", на самом деле они подразумевают, что в Питтсбурге отсутствует структура повседневной жизни, соответствующая стилю креативного класса. Эти данные находят подтверждение в исследованиях других специалистов. Сюзан Мак-Илрой, моя коллега по Карнеги-Меллон, обнаружила, что талантливые афроамериканцы переезжают из нашего города в такие места, как Атланта и Вашингтон. Это совершенно объяснимо. Там существует значительная прослойка афроамериканцев среднего класса, к тому же это креативные центры[5]. Моя аспирантка Элизабет Керрид установила, что студенты иностранного происхождения также переезжают из Питтсбурга в такие центры креативного класса, как Нью-Йорк, Сан-Франциско и Вашингтон. Другой аспирант обнаружил аналогичную закономерность по отношению к гомосексуалистам[6].

Таким образом, миграция креативного класса выходит за рамки расы, национальности и сексуальной ориентации. Несмотря на свои различия, представители креативного класса мигрируют в города одного *типа*. Афроамериканцы могут больше стремиться в Вашингтон или Атланту, а геи — предпочитать Сан-Франциско, но все они выбирают регионы со значительной концентрацией их собственного класса. Я уверен, что их решения диктуются не столько экономической необходимостью, сколько явными отличиями в образе жизни. Проблема Питтсбурга иллюстрирует великое переселение креативного класса в определенные географические районы по всей стране. А если проблемы есть у Питтсбурга, какая судьба ожидает города вроде Буффало и Гранд-Рапидс, Янгстауна и Эль-Пасо, Лаббока и Кокомо, рейтинг которых гораздо ниже? Если город не может удовлетворить интересы членов креативного класса, они переезжают туда, где сама структура повседневной жизни помогает их личному самоутверждению.

Креативность и региональная конкурентоспособность

Новая география креативного класса оказывает серьезное влияние на конкурентоспособность регионов по всей Америке. Значительное преимущество получают те регионы, в которых наблюдается существенная концентрация этого класса, в то время как регионы с преобладанием рабочего и обслуживающего классов в целом менее успешны (см. таблицу 13.2).

Города с большими популяциями креативного класса также занимают первые места среди центров инновационной и высокотехнологичной индустрии. Три из пяти ведущих центров креативного класса входят в число пяти регионов с наиболее развитыми высокими технологиями. Эти же три региона входят в число пяти наиболее инновационных (показатель измеряется количеством патентов на душу населения). И *все те же пять* крупных регионов лидируют в списке "Индекса таланта" (процент населения со степенью бакалавра или выше) и концентрации креативного класса: Вашингтон, Бостон, Остин, Роли-Дарем и Сан-Франциско. (Определения и источники данных приводятся полностью в Приложении.) Сопоставления географии креативного класса с количеством патентов и показателями развития высокотехнологичных индустрий приносят неизменно позитивные и статистически значимые результаты[7].

Центры рабочего класса, наоборот, демонстрируют низкий уровень развития высокотехнологичных отраслей, инноваций, человеческого капитала и роста занятости. Сопоставления этих факторов с концентрацией рабочего класса приносят неизменно негативные и статистически значимые результаты[8]. Регионы с преобладанием обслуживающего класса также отличаются низким уровнем инноваций, технологий и экономического роста.

таблица 13.2 / регионы с преобладанием креативного класса как центры инноваций и высоких технологий

Рейтинг креативного класса	*Регион*	*Инновационный рейтинг (а)*	*Высокотехнологичный рейтинг*
1	Вашингтон	30	5
2	Роли-Дарем	4	14
3	Бостон	6	2
4	Остин	3	11
5	Сан-Франциско	2	1
6	Миннеаполис	5	21
7	Хартфорд, штат Коннектикут	13	26
8	Денвер	10	38
9	Сиэтл	12	3
10	Хьюстон	16	16
40	Цинциннати	8	31
41	Провиденс	34	44
42	Новый Орлеан	48	45
43	Уэст-Паль-Бич	19	25
44	Гринсборо, штат Северная Каролина	35	33
45	Солт-Лейк-Сити	20	24
46	Луисвилл	39	46
47	Мемфис	42	48
48	Гранд-Рапидс, штат Мичиган	23	43
49	Лас-Вегас	47	42

Примечание. Список основан на данных 49 регионов с населением, превышающим один миллион жителей согласно переписи 2000 года.
(а) Рейтинг инноваций основан на количестве патентов на душу населения; рейтинг высоких технологий — на данных по 49 регионам Института Милкена.

Индекс креативности

Секрет экономического роста состоит в способности не только привлечь креативный класс, но и воспользоваться соответствующим преимуществом для достижения экономических результатов в форме новых идей, нового технологичного бизнеса и регионального роста. Чтобы точнее измерить эти данные, я разработал новый показатель под названием "Индекс креативности". Он объединяет в себе четыре равно значимых фактора: 1) доля креативного класса в занятом населении; 2) инновационность, выраженная в количестве патентов на душу населения; 3) высокотехнологичные индустрии, согласно общепринятому индексу Tech Pole (который я называю "Индексом высоких технологий"); 4) разнообразие, измеряемое посредством "Гей-индекса", с помощью которого вполне можно оценить открытость региона по отношению к новым людям и идеям. Такой комплексный индикатор дает более четкие представления о креативных возможностях региона, чем простой показатель наличия креативного класса, поскольку он отражает совокупные последствия концентрации креативного класса и инновационных экономических результатов его деятельности. Соответственно, "Индекс креативности" является моим базовым показателем положения региона в креативной экономике, и я предлагаю использовать его в качестве барометра долгосрочного экономического потенциала региона. Регионы с высокими показателями "Индекса креативности" я называю креативными центрами.

В таблице 13.3 приводятся мои рейтинги 49 крупнейших регионов согласно "Индексу креативности" (рейтинги остальных регионов приводятся в Таблице 5 в Приложении). Некоторые ключевые моменты:

- Район залива Сан-Франциско является безусловным национальным лидером в области креативности. Если рассматривать крупные субрегионы внутри побережья Сан-Франциско, каждый из них по отдельности входит в десятку ведущих креативных центров: Силиконовая долина является № 1, город Сан-Франциско — № 2, а район Беркли-Окленда — № 7.
- К другим победителям относятся развитые регионы восточного побережья, такие как Бостон, Нью-Йорк и Вашингтон, равно как и более новые центры высоких технологий вроде Остина, Сиэтла, Сан-Диего и Роли-Дарема. Большую победу одерживает Техас с тремя районами — Остином, Далласом и Хьюстоном — в десятке лучших. У двух городов на среднем западе — Миннеаполиса и Чикаго — дела тоже обстоят хорошо.
- Крупные регионы обладают очевидным преимуществом в порождении и привлечении креативности. Из двадцати ведущих креативных центров страны все, кроме трех, имеют население более одного миллиона человек. Возможно, это связано с тем, что крупные регионы могут предложить больше возможностей.
- Тем не менее, креативность процветает не только в больших городах. Высокое место в рейтинге креативности занимают небольшие регионы — Санта-Фе, Мадисон и Олбани. Хорошие показатели также у Санта-Барбары, Мельбурна, Де-Мойна и Бойсе.
- Некоторые города, входящие в крупные метрополии, например, Анн-Арбор или Боулдер, являются очень важными в своем роде центрами креативности. В таких городах часто располагаются крупные исследовательские институты и университеты.

таблица 13.3 / рейтинги регионов в креативной экономике: индекс креативности (для регионов с населением более одного миллиона человек)

Рейтинг (а) (среди крупных регионов)	*Регион*	*Индекс креативности*	*Общий рейтинг (б) (все регионы)*	*Рейтинг*			
				Креативный класс	*Высокие технологии*	*Инновации*	*Разнообразие*
1	Сан-Франциско	1057	1	12	1	5	1
2	Остин	1028	2	7	13	6	23
3	Сан-Диего	1015	3	30	14	13	4
3	Бостон	1015	3	6	2	12	41
5	Сиэтл	1008	5	20	3	34	11
6	Роли-Дарем	996	6	5	16	8	52
7	Хьюстон	980	7	22	19	39	16
8	Вашингтон-Балтимор	964	9	4	5	85	18
9	Нью-Йорк	962	10	25	15	54	20
10	Даллас	960	11	55	6	40	15
10	Миннеаполис-Сент-Пол	960	11	14	28	11	60
12	Лос-Анджелес	942	13	46	4	79	5
13	Денвер	940	14	17	65	29	25
13	Атланта	940	14	32	7	87	10
15	Чикаго	935	16	29	10	56	46
16	Портленд, штат Орегон	929	18	73	11	32	31
17	Филадельфия	927	19	27	17	36	70
18	Хартфорд, штат Коннектикут	922	21	16	41	35	61
19	Финикс	909	22	92	8	46	21
20	Индианаполис	891	24	68	20	55	42
21	Рочестер, штат Нью-Йорк	877	25	34	51	4	115
22	Сакраменто	872	26	40	26	103	34
23	Уэст-Палм-Бич	852	32	123	40	44	17
24	Колумбус, штат Огайо	832	33	70	48	102	24
25	Канзас-Сити	818	35	24	25	135	73
26	Тампа	804	38	76	42	128	26
27	Солт-Лейк-Сити	798	41	139	35	45	59
28	Шарлотт, штат Северная Каролина	787	42	69	46	124	51
29	Майами	775	43	99	62	138	2
30	Кливленд	774	44	71	57	42	134
31	Сент-Луис	770	45	57	24	76	153
32	Орландо	752	49	108	43	164	9
33	Цинциннати	742	52	119	50	23	141
34	Сан-Антонио	737	55	84	34	126	93
35	Милуоки	736	56	111	61	38	128
36	Питтсбург	734	57	53	31	50	210
37	Джэксонвилл, штат Флорида	715	64	50	95	168	47
38	Нашвилл	711	67	79	70	171	45
39	Детройт	708	68	42	147	27	150
40	Провиденс, штат Род-Айленд	698	70	120	80	108	71
41	Гринсборо, штат Северная Каролина	697	71	128	53	119	78
42	Оклахома-Сити	668	83	72	72	150	113
42	Новый Орлеан	668	83	122	87	180	19

44	Гранд-Рапидс, штат Мичиган	639	95	197	76	52	110	
45	Луисвилл	622	100	150	91	131	83	
46	Баффало	609	105	83	71	73	240	
47	Лас-Вегас	561	117	257	74	178	8	
48	Норфолк, штат Виргиния	555	120	97	60	200	162	
49	Мемфис	530	132	184	100	141	119	

Примечания. В некоторых случаях названии стандартных ареалов столиц штатов были сокращены до названия главного города.
(а) Рейтинг основан на 49 крупных регионах с населением более одного миллиона жителей.
(б) Общий рейтинг основан на доле креативного класса и 268 регионах всех размеров с доступными статистическими данными.

- Креативность не ограничивается общепризнанными центрами высоких технологий и культуры. Такие регионы, как Де-Мойн, Бойсе, Олбани, Гейнсвилл, Портленд, штат Мэн и Аллентаун, штат Пенсильвания, демонстрируют хорошие результаты согласно "Индексу креативности". Хотя эти города и не относятся к типичным центрам высоких технологий, их экономическое будущее может оказаться более светлым, чем можно было бы предположить.
- Многие регионы остаются за бортом креативной экономики. Хотя в их ряды и входят старые промышленные регионы, вроде Буффало и Гранд-Рапидс, такие места как Норфолк, Лас-Вегас, Луисвилл, Оклахома-Сити, Новый Орлеан и Гринсборо, штат Северная Каролина, находятся в положении опасной неопределенности. В новой географии проигрывают небольшие города и регионы на Юге и Среднем Западе, которые почти без исключения дают минимальные показатели.

Вот почему так важно понимать процессы и факторы, из которых складывается новая креативная география страны. Появление ярких центров креативности оказывает решительное влияние на рост инноваций и высоких технологий, а также на потенциал долгосрочного экономического подъема.

глава 14

Технология, талант и толерантность

3 "Т" экономического развития

Ключ к пониманию новой экономической географии и того, как она влияет на экономические показатели, лежит в факторах, которые я называю "3 'Т' экономического развития": *технология, талант и толерантность.* Каждый из этих элементов в отдельности является необходимым, но недостаточным условием: только наличие всех трех может привлечь творческих людей, генерировать новаторство и стимулировать экономический рост.

Как мы видели в главе 12, существует несколько объяснений регионального роста. Представители городских властей и специалисты по экономическому развитию придерживаются традиционной точки зрения, согласно которой экономический рост региона обеспечивается привлечением компаний или созданием отраслевых кластеров. Существует еще и теория социального капитала Роберта Патнэма, которая рассматривает экономический рост как производную социальных связей, доверия и взаимоотношений в обществе. Теория человеческого капитала, выдвигаемая такими экономистами, как Роберт Лукас и Эдвард Глэзер, гласит, что развитие региона происходит в результате концентрации образованного населения[1]. На интуитивном уровне каждая из этих теорий не лишена смысла. Регион с развитым производством, прочными социальными связями и высоким уровнем образования населения скорее всего будет расти быстрее по сравнению с регионом, который по всем трем пунктам отстает.

Тем не менее, лучше всего, как мне кажется, работает моя собственная теория креативного капитала. Вспомним ее основной тезис: экономический рост региона обеспечивается креативными людьми, которые предпочитают места, отличающиеся разнообразием, толерантностью и открытостью новым идеям. Разнообразие увеличивает вероятность того, что регион привлекает разные категории креативных людей с различными навыками и идеями. Чем больше разнообразие среди креативного населения, тем больше вероятность новых комбинаций. Более того, разнообразие и концентрация творческих элементов ускоряют обмен знаниями. А более значительная по размеру и более разнообразная по сути концентрация креативного капитала, в свою очередь, приводит к более высоким показателям в области инноваций, создания высокотехнологичных предприятий, новых рабочих мест и экономического роста.

Экономисты давно утверждают, что разнообразие является важным экономическим фактором, однако обычно они подразумевают разнообразие компаний или отраслей промышленности. Например, экономист Джон Куигли считает, что региональная экономика выигрывает от наличия фирм и индустрий разного профиля[2]. Джейн Джейкобс давно подчеркивала роль разнообразия предприятий и людей в повышении уровня инноваций и росте города. Джейкобс представляла себе великий город таким местом, где у человека всегда есть шанс превратить свою энергию в источник новых идей и благополучия, независимо от его социальной принадлежности, образования и т. д.[3]

Экономисты также говорят о том, как важно для индустрии поддерживать "низкие входные барьеры", чтобы новые фирмы могли без проблем входить на рынок и активизировать его. Я считаю, что месту необходимы аналогичные *низкие входные барьеры для людей* — иначе говоря, у новых жителей должна быть возможность быстро присоединиться к различным экономическим и социальным структурам. Такие места пользуются креативным преимуществом. При прочих равных, они с большей вероятностью могут привлечь талантливых креативных специалистов — а именно последние обеспечивают инновации и рост.

Согласно теории креативного капитала региональный рост является результатом наличия 3-х "Т" экономического развития, и для поощрения инноваций и хозяйственного роста регион должен обладать всеми тремя компонентами. Концепция 3-х "Т" объясняет, почему такие города, как Балтимор, Сент-Луис и Питтсбург не могут обеспечить собственный рост, несмотря на значительные технологичные резервы и университеты мирового уровня: им не хватает открытости и толерантности для привлечения и стимуляции лучших креативных специалистов. Взаимозависимость 3-х "Т" проливает свет на то, почему терпят неудачу знаменитые своим стилем жизни города типа Майами или Нового Орлеана: там отсутствует необходимая технологическая база. Успеха добиваются в таких местах, где, как в районе залива Сан-Франциско, Бостоне, Вашингтоне и Сиэтле присутствуют все 3 "Т". Эти регионы можно по праву назвать креативными.

В сотрудничестве с коллегами я провел объемные статистические исследования, чтобы убедиться в достоверности теории креативного капитала и уточнить механизмы взаимодействия 3-х "Т", обеспечивающие экономический рост. Подводя итоги, можно сказать, что креативных людей и высокотехнологичные индустрии привлекают места с высокими показателями разнообразия согласно "Гей-индексу", "Индексу богемы" и пр. (см. таблицу 14.1). Почему так происходит? Вряд ли потому, что в высокотехнологичных

таблица 14.1 / технология, талант и толерантность

Технология (Индекс высоких технологий)	*Талант*	*Толерантность ("Гей-индекс")*	*Индекс креативности*
Крупные регионы (а)			
1. Сан-Франциско	Роли-Дарем	Сан-Франциско	Сан-Франциско
2. Бостон	Вашингтон	Сан-Диего	Остин
3. Сиэтл	Бостон	Лос-Анджелес	Бостон (в)
4. Лос-Анджелес	Остин	Остин	Сан-Диего (в)
5. Вашингтон	Сан-Франциско	Сиэтл	Сиэтл
6. Даллас	Хартфорд	Сакраменто	Роли-Дарем
7. Атланта	Атланта	Вашингтон	Хьюстон
8. Финикс	Денвер	Атланта	Вашингтон
9. Чикаго	Миннеаполис	Миннеаполис	Нью-Йорк
10. Портленд	Даллас	Хьюстон	Миннеаполис
Все регионы (б)			
1. Сан-Франциско	Санта-Фе	Сан-Франциско	Сан-Франциско
2. Бостон	Роли-Дарем	Сан-Диего	Остин
3. Сиэтл	Колумбия, штат Миссури	Лос-Анджелес	Бостон (в)
4. Лос-Анджелес	Вашингтон	Остин	Сан-Диего (в)
5. Вашингтон	Бостон	Сиэтл	Сиэтл
6. Даллас	Гейнсвилл, штат Флорида	Сакраменто	Роли-Дарем
7. Атланта	Мадисон, штат Висконсин	Мадисон, штат Висконсин	Хьюстон
8. Финикс	Шампейн-Урбана	Вашингтон	Альбукерке
9. Альбукерке	Остин	Атланта	Вашингтон
10. Чикаго	Стейт-Колледж, штат Пенсильвания	Миннеаполис	Нью-Йорк

(а) Рейтинг основан на 49 крупных регионах с населением более одного миллиона жителей.
(б) Рейтинг основан на регионах всех размеров с доступными статистическими данными.
(в) Бостон и Сан-Диего поделили 3-е место в "Индексе креативности".

отраслях широко представлена богема и сексуальные меньшинства. Скорее, художники, музыканты, гомосексуалисты и члены креативного класса в целом предпочитают города, известные своей открытостью и разнообразием. Низкие входные барьеры приобретают особую важность потому, что население современных городов увеличивается не за счет естественного прироста (по этому показателю практически все города США уменьшаются), а за счет своей способности привлекать людей из других мест.

Технология и талант

Теперь давайте рассмотрим первые два "Т" — технологию и талант — в их взаимосвязи. Как мы уже видели, теоретики человеческого капитала продемонстрировали, что экономический рост тесно связан с концентрацией высокообразованных людей. Но лишь в немногих исследованиях конкретно рассматривается взаимоотношение таланта и технологии, кластеров образованных и креативных личностей и высокотехнологичной индустрии. Мы с коллегами по команде решили эту проблему, разработав и применив четыре региональных показателя: относительную концентрацию креативного класса в регионе плюс его "Индекс таланта" (простое измерение человеческого капитала, выраженное в проценте населения со степенью бакалавра или выше), "Индекс инноваций" региона (количество патентов на душу населения) и "Индекс высоких технологий", основанный на индексе Tech Pole Института Милкена, при помощи которого измеряется объем и концентрация экономики региона по секторам роста, таким как программное обеспечение, электроника, биомедицинская продукция и инженерные услуги. Мы проверили корреляции между этими факторами в применении к 49 регионам с населением более одного миллиона жителей и к более 200 регионам, по которым имеются данные. Наряду с широко известными технологическими центрами высокий рейтинг в "Индексе таланта" демонстрируют менее крупные университетские города, например, Санта-Фе, Мадисон, Шампейн-Урбана, Стейт Колледж, штат Пенсильвания и Блумингтон, штат Индиана. На субрегиональном уровне бросаются в глаза Анн-Арбор (часть детройтского региона) и Боулдер (часть денверского региона) на первом и третьем местах соответственно.

Результаты исследований показывают, что инновационные и высокотехнологичные индустрии в значительной мере связаны с местами концентрации креативного класса и таланта в целом. К лидерам в области высоких технологий относятся Сан-Франциско, Бостон, Сиэтл, Лос-Анджелес и Вашингтон, а в инновационной сфере лидируют Рочестер, Сан-Франциско, Остин, Бостон и Роли-Дарем. Пятнадцать из ведущих двадцати высокотехнологичных регионов также входят в двадцатку центров креативного класса, равно как и четырнадцать из двадцати лидеров "Индекса инноваций". Более того, семнадцать из ведущих двадцати регионов в "Индексе таланта" входят в двадцатку лидеров креативного класса. По понятным причинам, статистические соотношения между "Индексом таланта" и центрами креативного класса входят в число сильнейших переменных нашего анализа, поскольку представители креативного класса обычно имеют высокий уровень образования. Однако корреляции между талантом и регионами с преобладанием рабочего класса демонстрируют абсолютно противоположные результаты, отличающиеся отрицательностью и высокой степенью значимости, что доказывает низкий уровень человеческого капитала рабочих регионов[3].

Существует целый ряд исследований, указывающих на роль иммигрантов в экономическом развитии. Журналист Wall Street Journal Паскаль Закари в своей книге "Глобальное Я" утверждает, что открытость по отношению к иммиграции является краеугольным камнем инноваций и экономического роста. По его мнению, американские экономические успехи напрямую связаны с открытостью страны новаторству и энергии людей, приезжающих со всего света, а упадок некогда процветавших наций вроде Японии или Германии определяется однородностью населения этих стран[5]. Нашу нацию всегда отличала открытость предприимчивым индивидуумам из всех уголков планеты. 1990-е были отмечены самой большой волной эмиграции в истории США, превысившей 9 млн. человек. Иммигранты сейчас составляют более 12% занятого населения США, а в некоторых регионах эта цифра превышает 30%[6].

В значительной мере недавний рост городов и регионов США тоже вызван иммигрантами. В 2000 году Институт Милкена провел исследование, показавшее, что иммиграция является одной из двух наиболее мощных демографических тенденций, определяющих перемены в городах и регионах страны. По результатам исследования был составлен список наиболее разнообразных регионов США, опубликованный под названием "Метрополии плавильного котла"[7]. Перепись населения 2000 года дает ясно понять, что значительная часть прироста регионов в 1990-е была вызвана иммиграцией. При помощи иммигрантов пережили возрождение старые устоявшиеся регионы вроде Нью-Йорка или Чикаго, а более молодые города, от Атланты до Финикса, получили новые стимулы роста. Между 1990 и 2000 годами в Нью-Йорке прибавился один миллион иммигрантов, в результате чего общее количество населения впервые в истории города превысило 8 млн. человек[8]. В 1999 году более 40% всех жителей Нью-Йорка составляли граждане, родившиеся за рубежом, в то время как в 1990 году этот показатель составлял всего 28%[9]. Иммиграция позволила Чикаго добиться прироста населения в 1990-е впервые за пятьдесят лет. Согласно исследованиям Аннали Саксениан из Калифорнийского университета в Беркли, почти четверть населения в целом и около трети специалистов по технологиям и инженеров в Силиконовой долине, мировом центре высоких технологий, родились за пределами США[10].

Иммигранты, от Эндрю Карнеги в сталелитейной промышленности до Энди Гроува в производстве полупроводников, всегда были мощным источником инноваций и предпринимательской инициативы. Люди, выбирающие жизнь в другой стране, показывают тем самым предрасположенность к риску. Их можно назвать "аутсайдеры-новаторы". Очевидно также, что те люди и группы, которые встречают препятствия в традиционных организа-

таблица 14.2 / иммигранты и высокотехнологичные индустрии

Рейтинг в "Индексе высоких технологий"	*Регион*	*Рейтинг в "Индексе плавильного котла"*
1	Сан-Франциско	4
2	Бостон	8
3	Сиэтл	16
4	Лос-Анджелес	2
5	Вашингтон	14
6	Даллас	17
7	Атланта	31
8	Финикс	21
9	Чикаго	7
10	Портленд	24
40	Баффало	28
41	Оклахома-Сити	38
42	Лас-Вегас	13
43	Гранд-Рапидс	36
44	Провиденс	6
45	Новый Орлеан	26
46	Луисвилл	49
47	Джэксонвилл	34
48	Мемфис	46
49	Детройт	22

Примечание. Рейтинг основан на 49 крупных регионах с населением более одного миллиона жителей.

циях, с большей вероятностью создадут свои собственные предприятия, и это предположение подтверждается фактами. Согласно исследованиям Саксениан, приблизительно каждое четвертое новое предприятие в Силиконовой долине после 1980 года было учреждено иммигрантами, а после 1995 года эта цифра возросла до 30%. В моем родном Питтсбурге значительная часть новых высокотехнологичных компаний была основана индийскими предпринимателями. Поэтому города по всей территории США наращивают усилия по привлечению иммигрантов. Компании не успевают готовить визы для новых работников, а регионы в центральной части страны, которые раньше не привлекали большого количества иммигрантов, теперь активно поощряют иммиграцию как средство оживления собственной экономики. Примером могут служить Миннеаполис и Сент-Пол, а также штат Айова, заявивший о своем намерении стать "островом Эллис для Среднего Запада" или попытки Филадельфии привлечь иммигрантов в качестве "человеческого резерва". Администрация Питтсбурга продолжает привлекать новых иммигрантов из Индии[11].

Мы с коллегами по команде рассмотрели взаимоотношения между иммиграцией (процентом рожденных за рубежом) и наличием высокотехнологичных индустрий (см. таблицу 14.2). По образцу исследования Института Милкена, мы назвали это взаимоотношение "Индекс плавильного котла". Последствия открытости к иммиграции для регионов нельзя назвать однозначными. Четыре из десяти регионов, занимающих лидирующее положение в "Индексе плавильного котла", входят также в десятку ведущих высокотехнологичных регионов страны; существует и положительное статистическое соотношение между "Индексом плавильного котла" и "Индексом высоких технологий". Очевидно, что иммиграция ассоциируется с высокими технологиями, как и утверждалось Саксениан. Но прочных связей между иммиграцией и уровнем инновационности *не* наблюдается: отсутствует статистическая корреляция между "Индексом плавильного котла" и "Индексом инноваций", измеряемым в количестве патентов. Он также не связан с ростом занятости, несмотря на позитивную связь с ростом населения[12]. Более того, регионы, открытые иммиграции, не всегда входят в число центров креативного класса. И хотя двенадцать из двадцати ведущих регионов "Индекса плавильного котла" относятся к числу двадцати основных центров креативного класса, значительных статистических соответствий между "Индексом плавильного котла" и креативным классом не существует[13].

"Гей-индекс"

Хотя иммигранты важны для роста регионов, существуют другие, еще более важные, типы разнообразия. В конце 1990-х Гэри Гейтс, ныне сотрудник Института экономики города (Вашингтон), измерил концентрацию геев в различных регионах с помощью данных переписи населения. В 1998 году, вернувшись в Карнеги-Меллон после командировки в школу Кеннеди Гарвардского университета, я случайно упомянул проректору по научным исследованиям о своей работе по географическим предпочтениям работников высокотехнологичных индустрий. Он посоветовал познакомиться с Гейтсом, который тогда обучался в докторантуре Карнеги-Меллон и занимался исследованием демографии геев. Как только мы познакомились, параллель стала очевидной: места, которые пользовались популярностью у геев, совпадали с местами размещения высокотехнологичных индустрий. Мы с Гейтсом вскоре начали сотрудничать и подружились.

Совместно с экономистами Дэном Блэком, Сетом Сэндерсом и Лоуэллом Тэйлором Гейтс разработал новый показатель, получивший название "Гей-индекс"[14]. До этого никто серьезно не разбирался с географией расселения геев. Бюро переписи населения США собирает подробные данные об американцах, но до 2000 года никто не просил их указывать свою сексуальную ориентацию. Гейтс с коллегами нашли необычное решение. Гейтс изучал вопросы государственного управления и проявлял интерес к проблемам гомосексуалистов. У него было два преимущества перед другими исследователями. Он был официальным следователем Бюро переписи населения, что означало, что он обладал доступом ко всем необработанным данным переписи. К тому же у него был значительный опыт в компьютерном программировании. Перепись населения 1990 года позволяла незарегистрированным парам относить себя к категории "незарегистрированных партнеров", а не "сожителей" или "взрослых, не связанных родством". Он идентифицировал пары геев и лесбиянок, выделив незарегистрированных партнеров одного пола. Потом на основе этих данных он создал "Гей-индекс", распределяющий регионы по концентрации геев. Позже Гейтс добавил туда сведения переписи 2000 года.

Мы почти сразу занялись сравнением высокотехнологичных отраслей с рейтингами "Гей-индекса". Есть несколько причин, по которым "Гей-индекс" может служить хорошим показателем разнообразия. Гомосексуалисты подвергались особо жесткой дискриминации. Попытки геев интегрироваться в общество сталкивались с серьезным сопротивлением. В некотором смысле гомосексуализм остается последней не до конца освоенной территорией на карте разнообразия; соответственно, там, где общество принимает геев, другие категории людей также могут рассчитывать на терпимость[15]. По выражению Гейтса, геев можно назвать "канарейками креативной эпохи"[16]. Поэтому открытость по отношению к гомосексуалистам является хорошим показателем низких входных барьеров для человеческого капитала, которые так важны для поощрения креативности и роста высоких технологий.

В дополнение к крупным регионам, приведенным в таблице 14.3, небольшие города, такие как Айова-Сити, штат Айова; Мадисон, штат Висконсин; Юджин, штат Орегон; Ист-Лансинг, штат Мичиган и Блумингтон, штат Айова входят в двадцатку ведущих позиций "Гей-индекса" по всем регионам. Результаты нашего анализа полностью соотносятся с теорией креативного капитала (см. таблицу 14.3). При помощи "Гей-индекса" легко предсказать концентрацию высокотехнологичной индустрии в регионе. Шесть из ведущих десяти регионов согласно "Гей-индексу" в 1990 году и пять из десяти в 2000 году также входят в десятку лидеров по высоким технологиям. "Гей-индекс" оказался самым надежным способом измерения разнообразия и предсказания уровня развития высоких технологий практически во всех наших статистических расчетах[17]. Геи предсказывают не только концентрацию высокотехнологичных индустрий, но и их рост. Четыре из десяти регионов с лучшими показателями роста в области высоких технологий в период между 1990 и 1998 годами также оказываются в ведущей десятке "Гей-индекса" и в 1990, и в 2000 годах[18]. Вдобавок, корреляция между "Гей-индексом" (по результатам на 1990 год) и "Индексом высоких технологий" (на каждый год в период с 1990 по 2000 годы) возрастает с течением времени (см. рис. 14.1).

таблица 14.3 / "гей-индекс" и высокотехнологичные индустрии

Рейтинг в "Индексе высоких технологий"	*Регион*	*1990 Рейтинг в "Гей-индексе"*	*2000 Рейтинг в "Гей-индексе"*
1	Сан-Франциско	1	1
2	Бостон	18	22
3	Сиэтл	5	8
4	Лос-Анджелес	34	
5	Вашингтон	31	1
6	Даллас	12	9
7	Атланта	8	7
8	Финикс	23	15
9	Чикаго	17	24
10	Портленд	22	20
40	Баффало	49	49
41	Оклахома-Сити	40	40
42	Лас-Вегас	28	5
43	Гранд-Рапидс	32	38
44	Провиденс	31	32
45	Новый Орлеан	25	11
46	Луисвилл	47	36
47	Джэксонвилл	38	24
48	Мемфис	43	41
49	Детройт	42	45

Примечание. Рейтинг основан на 49 крупных регионах с населением более одного миллиона жителей.

Отсюда можно сделать вывод, что преимущества разнообразия могут постепенно накапливаться.

Некоторые наши критики ставят под сомнение правильность результатов из-за уникального положения Сан-Франциско, занимающего позицию № 1 и в том, и в другом рейтинге. Для проверки мы изъяли Сан-Франциско из анализа. Тем не менее, основные показатели остались практически неизменными[19]. На самом деле, влияние "Гей-индекса" на высокие технологии даже увеличилось с вынесением Сан-Франциско за пределы анализа. Наша уверенность в правильности использования концентраций геев для предсказания развития высокотехнологичных индустрий только возросла. Эти результаты остались неизменными даже после переписи 2000 года, когда к списку гей-регионов добавились такие курортные города, как Майами, Лас-Вегас и Орландо. Несмотря на это, двенадцать из двадцати ведущих регионов в "Гей-индексе" остались среди двадцати ведущих регионов в области высоких технологий. К тому же, десять из двадцати ведущих регионов в

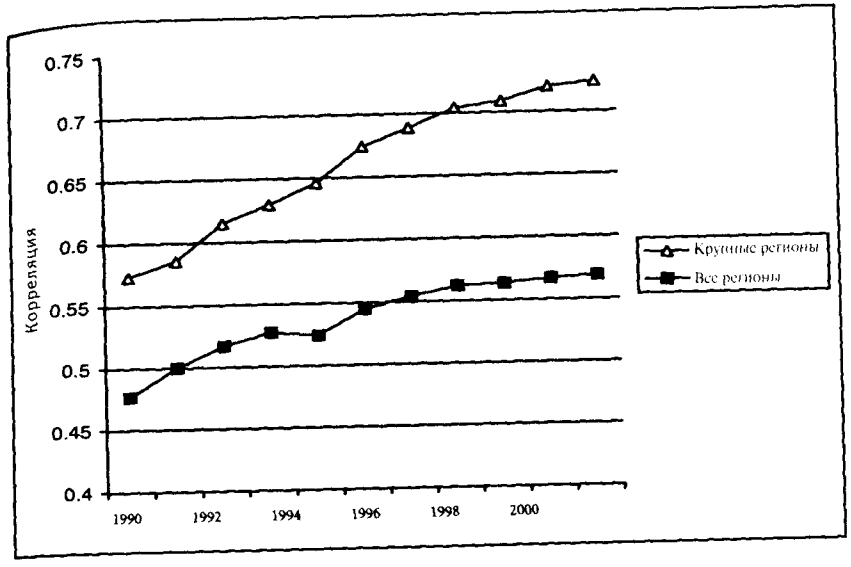


рис. 14.1 / взаимосвязь между "Гей-индексом" и "Индексом высоких технологий" со временем увеличивается

"Гей-индексе" вошли в число двадцати лидирующих центров креативного класса. На протяжении обоих периодов "Гей-индекс" находился в позитивном соотношении с креативным классом и в негативном — с рабочим классом[20]. Наблюдается также устойчивая связь между концентрацией геев в городе и другими показателями разнообразия, в особенности с процентом жителей, рожденных за рубежом. Подобные результаты подчеркивают серьезность влияния фактора разнообразия на широкие слои общества. Таким образом, низкие входные барьеры оказываются полезными для экономики в целом.

Поразительно, насколько часто наши с Гейтсом соображения по этому поводу получали неправильную трактовку. Многие люди, как в академической среде, так и за ее пределами, похоже, считают, что мы видим прямую связь между гомосексуализмом и работой в области высоких технологий. Нам приходится выслушивать такие вещи: "Вы хотите сказать, что среди специалистов по высоким технологиям больше гомосексуалистов, чем в среднем среди населения?" Или даже еще большие нелепости, например: "Инженеры и программисты такие консерваторы, как вы можете называть их геями?" Мы имеем в виду вовсе не это. Предсказательная сила "Гей-индекса" ни в коем случае не зависит от преобладания гомосексуалистов в области высоких технологий. Просто он представляет собой хороший указатель на открытость и толерантность определенного места. Эти качества важны для специалистов в области высоких технологий и представителей

креативного класса в целом по нескольким причинам. Для начала, многие из них являются иммигрантами или приезжими из других регионов страны. Многие выросли с ярлыком "ботаника"; у некоторых необычные привычки и стиль. Каждому хотелось бы жить в таком месте, где легко стать своим и жить, как заблагорассудится, не вызывая ни у кого вопросов. Как сказал Билл Бишоп, мой друг из газеты Austin American-Statesman: "Туда, где много геев, переезжают технари".

Образ жизни имеет значение

В конце 1990-х я провел исследование роли условий жизни при выборе места жительства талантливыми и креативными людьми по заказу Фонда Ричарда Кинга Меллона. Фонд был обеспокоен оттоком талантливой молодежи из Питтсбурга и хотел понять, можно ли повернуть его вспять при помощи финансирования искусства, культуры и экологии. Предшествовавшие исследования установили, что инфраструктура образа жизни обеспечивает хорошую приманку для компаний, нуждающихся в более талантливых и квалифицированных кадрах. Причину видели в том, что такие люди имеют более высокий доход и, соответственно, могут себе позволить более высокое качество жизни. Первопроходцем стал работающий сейчас в университете Кейс Вестерн Резерв (Кливленд) Пол Готлиб, который в своей докторской диссертации, написанной в Принстоне, доказал это на примере местоположения высокотехнологичных компаний в штате Нью-Джерси[21]. Затем двое ученых, связанных с Национальным бюро экономических исследований, обнаружили, что семейные пары с высоким уровнем доходов предпочитают районы с развитой сетью удобств[22]. Гейтс и его сотрудники установили, что то же самое относится и к геям. Мне было также очевидно, что города давно используют удобства как инструмент поощрения экономического развития. Мэры и сотрудники администраций часто превозносят "высокое качество жизни" своего города. По всей стране города тратят миллиарды долларов на строительство стадионов, создание культурных кварталов и развитие розничной торговли, чтобы улучшить свой имидж. Действительно, из проведенных мной фокус-групп становится ясно, что при выборе местожительства люди высоко ценят условия жизни.

Но мои исследования указывали на совсем другой ассортимент удобств. Я обнаружил, что креативный класс предпочитает их более активный, неформальный, уличный вариант. В своих исследованиях Чикаго социологи Ричард Ллойд и Терри Кларк определили новую роль условий жизни, назвав города "машинами развлечений"[23]. Это точка зрения нашла весомое подтверждение в подробном статистическом исследовании, проведенном Эдвардом Глэзером и его коллегами, которые установили, что происходит сдвиг от производственных городов к "потребительским", указав в заключение: "Будущее большинства городов зависит от их привлекательности для потребителей. Поскольку потребители становятся богаче, а фирмы — мобильнее, выбор места основывается на преимуществах для работника в той же мере, как и для фирмы"[24]. В апрельском номере журнала Economist за 2000 год появилась статья под провокационным заголовком "География модного", в которой указывалось, что города, долгое время выступавшие в качестве центров культуры и моды (читай: художественной и культурной креативности), от Нью-Йорка до Берлина, являются также центром притяжения для талантливых людей и определенных высокотехнологичных индустрий[25].

Я решил проверить эту точку зрения и провел ряд аналитических исследований совместно с Гэри Гейтсом и своими аспирантами. Я начал с подробного рассмотрения таких факторов, как климат, наличие профессионального спорта, возможностей для активного досуга и разнообразного культурного потенциала. Мне особенно хотелось провести различие между досуговой инфраструктурой уличного уровня и традиционным культурно-развлекательным набором, вроде профессиональных спортивных команд, музеев, симфонических оркестров, оперы, балета и т. д., который города обычно используют для привлечения людей и фирм и закрепления собственного статуса культурного центра. На ранних этапах исследования, обобщенных в докладе "Конкуренция в эпоху таланта" (2000), я выяснил, что некоторые элементы культуры и досуга лучше других работают на привлечение талантливых людей и развитие высокотехнологичных индустрий[26]. Примечательно, что высокая культура оказалась здесь не особенно эффективной. Гораздо лучше для этих целей подходили более камерные вещи, упоминавшиеся участниками моих фокус-групп, а именно, активная уличная жизнь, возможности отдыха на воздухе и современная музыкальная сцена. Например, Остин, где я консультировал мэрию, торгово-промышленную палату и высокотехнологичные компании, является очень привлекательным местом и для талантливых людей, и для высокотехнологичных компаний, хотя в нем отсутствуют известные спортивные команды и очень мало культурных учреждений в традиционном высоколобом смысле — зато там есть динамичная музыкальная среда и возможности для активного досуга. Так, например, показатель развития ночной жизни города под названием "Индекс модности" в значительной степени ассоциировался со способностью города привлекать талантливых людей и высокотехнологичные индустрии.

Несмотря на это, мне хотелось более систематических доказательств. Обычно показатели качества жизни публикуются в изданиях типа альманаха Places Rated или журнала Money и отражают более старый образ жизни и соответственный набор элементов культурной инфраструктуры. К тому же подобные рейтинги не имеют научной основы, они непоследовательны, ненадежны и часто состоят из простого списка культурных учреждений, картинных галерей и спортивных сооружений. Более того, по многим позици-

ям, которые хотелось оценить и проанализировать — например, музыкальная сцена или уличная жизнь города — надежная статистика попросту отсутствовала.

Индекс богемы

Совместно со своей командой из Карнеги-Меллон я разработал новый рейтинг под названием "Индекс богемы", при помощи которого измеряется количество писателей, дизайнеров, музыкантов, актеров и режиссеров, художников и скульпторов, фотографов и танцоров. "Индекс богемы" дает возможность более точно измерить культурную инфраструктуру региона, поскольку здесь ведется прямой пересчет деятелей культуры с использованием надежных данных переписи населения. В дополнение к крупным регионам, приведенным в таблице 14.4, более мелкие города вроде Боулдера, Форт-Коллинза, Сарасоты и Мадисона занимают высокое место в рейтинге, если к рассмотрению принимаются все регионы.

"Индекс богемы" обладает на удивление сильной способностью предсказывать целый ряд вещей, от высокотехнологичной базы региона до роста населения и занятости (см. таблицу 14.4)[27]. Пять из ведущих десяти и двенадцать из ведущих двадцати регионов в "Индексе богемы" входят в число ведущих регионов в области высоких технологий. Одиннадцать из ведущих двадцати регионов "Индекса богемы" входят в двадцатку наиболее инновационных регионов[28]. "Индекс богемы" также хорошо предсказывает рост занятости и населения региона. Концентрация богемы в регионе по состоянию на 1990 год предсказывает как концентрацию высокотехнологичной индустрии, так и занятость и рост населения между 1990 и 2000 годами. Это служит убедительным доказательством того, что в тех местах, где процветает художественная жизнь и культура, наблюдаются креативные экономические результаты и рост экономики в целом.

Разнообразие в самом широком смысле

Для дополнительной проверки моей теории о том, что разнообразие привлекает креативный капитал и стимулирует рост высоких технологий, мы с Гейтсом объединили разные индексы в более широкий рейтинг, который получил название "Совокупный индекс разнообразия"[29]. Этот индекс представляет собой результат сложения трех рейтингов разнообразия: "Гей-индекса", "Индекса плавильного котла" и "Индекса богемы". Мы составили рейтинги регионов по каждому индикатору и сложили их вместе.

Результаты еще раз подтверждают, что разнообразие и креативность совместно стимулируют инновации и экономический рост. Пять из десяти ведущих регионов в "Совокупном индексе разнообразия" входят в число десяти регионов с наиболее развитыми высокими технологиями, а именно Сан-Франциско, Бостон, Сиэтл, Лос-Анджелес и Вашингтон (см. таблицу 14.5). Статистическая корреляция между "Индексом высоких технологий" и "Совокупным индексом разнообразия" также достаточно высока[30]. Еще более убедительным кажется тот факт, что "Совокупный индекс разнообразия" предсказывает рост высоких технологий. Оценивая его влияние на рост высоких технологий с учетом процента людей с высшим образованием в регионе, его населения и показателей культуры, досуга и климата, мы обнаруживаем, что "Совокупный индекс разнообразия" продолжает иметь значительное позитивное влияние на рост высоких технологий в период с 1990 по 1998 годы.

Но в данных имеется огромный пробел. Они не учитывают афроамериканцев и представителей других расовых меньшинств. Как уже упоминалось, мои статистические исследования указывают на проблематичную статистическую корреляцию между концентрацией высокотехнологичных

таблица 14.4 / "индекс богемы" и высокотехнологичные индустрии

Рейтинг в "Индексе высоких технологий"	*Регион*	*Рейтинг в "Индексе богемы"*
1	Сан-Франциско	5
2	Бостон	4
3	Сиэтл	7
4	Лос-Анджелес	10
5	Вашингтон	13
6	Даллас	15
7	Атланта	12
8	Финикс	23
9	Чикаго	26
10	Портленд	6
40	Баффало	46
41	Оклахома-Сити	47
42	Лас-Вегас	9
43	Гранд-Рапидс	31
44	Провиденс	17
45	Новый Орлеан	41
46	Луисвилл	33
47	Джэксонвилл	49
48	Мемфис	40
49	Детройт	24

Примечание. Рейтинг основан на 49 крупных регионах с населением более одного миллиона жителей.

таблица 14.5 / технология и разнообразие

Рейтинг в "Индексе высоких технологий"	*Регион*	*Рейтинг в "Совокупном индексе разнообразия"*
1	Сан-Франциско	1
2	Бостон	4
3	Сиэтл	8
4	Лос-Анджелес	2
5	Вашингтон	7
6	Даллас	14
7	Атланта	13
8	Финикс	18
9	Чикаго	15
10	Портленд	16
40	Баффало	48
41	Оклахома-Сити	39
42	Лас-Вегас	26
43	Гранд-Рапидс	36
44	Провиденс	11
45	Новый Орлеан	27
46	Луисвилл	49
47	Джэксонвилл	41
48	Мемфис	44
49	Детройт	28

Примечание. Рейтинг основан на 49 крупных регионах с населением более одного миллиона жителей.

фирм и процентом расовых меньшинств среди населения — что внушает особое беспокойство в свете наших данных о других аспектах разнообразия. Складывается впечатление, что креативная экономика не приводит к улучшению ситуации с традиционным разделением между белыми сегментами населения и всеми остальными. Возможно, положение даже ухудшается.

Креативность, инновации и экономический рост

Мы с Гэри Гейтсом решили провести дальнейшие проверки теории креативного капитала, проведя ряд статистических исследований источников роста как занятости, так и населения в 1990-е. Мы разработали несколько моделей для учета последствий таких независимых факторов, как высокотехнологичная индустрия, талант, разнообразие и креативность. Разделив более 200 регионов США, по которым имелись полные данные, на четыре группы в зависимости от размера в диапазоне от самых крупных городов (со средним населением 2,2 млн. человек) до самых маленьких (среднее население 250 000 человек), мы обнаружили следующее:

- *Рост населения:* разнообразие и креативность в совокупности приводят к приросту населения. При этом ни высокотехнологичная индустрия, ни человеческий капитал не играют ключевой роли. Самыми сильными показателями для предсказания роста населения в период между 1990 и 2000 годами являются, скорее, "Индекс богемы", "Индекс плавильного котла" и "Совокупный индекс разнообразия".
- *Рост занятости:* креативность является ключевым фактором в обеспечении роста занятости. Как и в случае с ростом населения, ни высокотехнологичная индустрия, ни человеческий капитал не играют здесь основной роли. Главным рейтингом с точки зрения предсказания роста занятости выступает "Индекс богемы".
- *Крупные регионы:* в больших городах креативность и разнообразие совместно обеспечивают рост населения и занятости. "Индекс богемности" и "Совокупный индекс разнообразия" являются единственными серьезными факторами для предсказания роста населения и занятости в регионах со средним населением в размере 2,2 млн. человек. Соответственно, подобные регионы должны вырабатывать стратегии для увеличения разнообразия, а также инвестировать ресурсы в создание динамичной художественной и культурной жизни в городе.
- *Средние и малые регионы:* для роста этих регионов более важным фактором является иммиграция. Единственным надежным рейтингом для предсказания роста населения оказывается "Индекс плавильного котла". Малым регионам могут принести пользу стратегии, делающие их более открытыми и привлекательными для иммигрантов.

Наконец, я провел более продвинутый статистический анализ теории креативного капитала совместно со своим докторантом Сэмом Юл Ли. Мы провели систематическое исследование влияния креативности и разнообразия на уровень инноваций (количество патентов на душу населения) с учетом других факторов, наподобие состава индустрии и человеческого капитала. Результаты этого анализа также подтверждают теорию креативного капитала. Мы обнаружили, что инновации прочно связаны со специализированным креативным капиталом (измеряемым суммой "Индекса богемы" и количества ученых и инженеров), а также с разнообразием ("Гей-индекс")[31].

Объяснение закона Зипфа

Одна из величайших, до сих пор нерешенных загадок экономики городов и регионального анализа содержится в законе Зипфа[32]. Получивший назва-

ние в честь своего первооткрывателя Джорджа Зипфа, он также известен как правило "ранг-размер". Закон Зипфа гласит, что дистрибуция городов внутри страны практически всегда следует простому "правилу умножения", смысл которого в том, что второй по размеру город приблизительно в два раза меньше самого крупного, а третий представляет собой приблизительно одну треть и т. д. Подробные эмпирические исследования доказывают, что закон Зипфа точно описывает реальное распределение городов США на протяжении XX века, а также ситуацию во всех других индустриально развитых странах. Действительно, на логарифмической шкале города выстраиваются по размеру населения почти в идеальную прямую, направленную вниз.

Несмотря на все попытки, экономисты и социологи пока не смогли достоверно объяснить причины устойчивости закона Зипфа. Экономисты Масахиса Фудзита, Пол Кругман и Энтони Венейблс в своей книге "Пространственная экономика" утверждают: "Попытки согласовать экономическую теорию и практические данные обычно сталкиваются с проблемой, состоящей в том, что теория обычно оказывается слишком 'чистой'... в то время как реальный мир отличается сложными и 'неаккуратными' результатами. Однако, когда дело доходит до распределения городов по размеру, перед нами встает противоположная проблема: данные представляют четкую картину, которую трудно воспроизвести, используя правдоподобную (или даже неправдоподобную) теоретическую модель". Посвятив этой проблеме восемь страниц с массой сложных формул, они приходят к следующему заключению: "На данный момент у нас отсутствует объяснение поразительной регулярности распределения городов по размеру. Необходимо признать, что это интеллектуальный пробел в нашем понимании городов... Никто не сумел убедительно растолковать процессы, при помощи которых возникает правило ранг-размер"[33]. До недавнего времени так оно и было.

Определенного успеха в вопросе распределения городов по размеру добился Роберт Экстелл с его замечательными компьютерными моделями. Экстелл был студентом университета Карнеги-Меллон, а ныне является членом Центра социально-экономической динамики при Институте Брукингса и частым гостем в институте Санта-Фе, а также лидером в сфере моделирования поведения агентов. Благодаря своим работам, написанным совместно с коллегой по Институту Брукингса Джошем Эпстейном, он считается первопроходцем в области искусственных обществ и разработки моделей процесса формирования фирм. Экстелл — отчасти специалист по компьютерам, отчасти экономист и отчасти физик. Он и его коллеги разработали сложные компьютерные программы для оценки поведения людей или организаций, называемых ими "агентами". Опираясь на мою теорию креативного капитала, Экстелл построил модель формирования городов, основанную на трех принципах:

- Креативные агенты образуют кластеры с другими креативными агентами, усиливая тем самым производительность друг друга.
- Затем креативные агенты собираются вместе и формируют более крупные экономические единицы или фирмы.
- Эти фирмы затем размещаются в городах, где они растут и развиваются. Города, в свою очередь, растут и развиваются в качестве места для креативных агентов и фирм.

Экстелл заложил эти три принципа в основу программы и прогнал тысячи итераций своей модели на компьютере. Хотя это и трудно объяснить, на экране компьютера по мере выполнения программы возникает следующая картина. Агенты начинают объединятся в фирмы, фирмы выбирают свое местоположение, а города развиваются. Одни растут, другие угасают, третьи находятся в стагнации. Спустя более чем тысячу прогонов программы, ярко проявляется определенная модель дистрибуции городов по размеру. Программа генерирует иерархическое распределение городов, которое почти идеально соответствует закону Зипфа и совпадает с реальным порядком городов США по размеру[34]. Таким образом, компьютерная модель подтверждает фундаментальное представление о том, как важна для экономического роста городов их способность привлекать креативных людей.

В совокупности эти данные представляют весомые доказательства того, что креативность и разнообразие дополняют друг друга в привлечении талантливых людей, создании высокотехнологичных индустрий и стимуляции регионального роста. Такие показатели разнообразия и креативности, как "Совокупный индекс разнообразия" и "Индекс богемы", объясняют рост регионов более надежно, чем привычные показатели высокотехнологичных индустрий или даже уровня человеческого капитала. Для регионального роста креативный капитал представляется даже более важным, чем человеческий капитал или высокотехнологичная индустрия, так как он формирует и то, и другое. Существуют значительные экономические преимущества открытости, терпимости и разнообразия. Чтобы достичь экономического успеха и процветания, регионы должны обеспечивать 3 "Т" экономического развития. В противном случае они будут все больше и больше отставать.

глава 15
От социального капитала — к креативному капиталу

Воздух города делает людей свободными. (Stadtluft macht frei.)
СТАРАЯ НЕМЕЦКАЯ ПОГОВОРКА

Несомненно, Роберт Патнэм — великий ученый. Меня восхищает его готовность покинуть башню из слоновой кости, чтобы заняться актуальными проблемами общества и стимулировать общественные дебаты. В своей популярной книге "Боулинг в одиночку" он убедительно доказывает, что во второй половине XX века многие аспекты социальной жизни сократились до опасного уровня[1]. Название книги Патнэма возникло из того факта, что в период с 1980 по 1993 годы командная игра в боулинг сократилась на 40%, в то время как одиночный боулинг вырос на 10%. Автор утверждает, что это лишь один из признаков более общей тревожной тенденции. По всей стране люди сейчас менее склонны участвовать в общественных объединениях, активность избирателей уменьшается, как и посещение церквей и членство в профсоюзах, а хуже всего — снижение интереса к добровольческой деятельности. По мнению Патнэма, все это происходит из-за затяжного упадка социального капитала.

Под этим он подразумевает все большее отстранение людей друг от друга и от своих сообществ. Упадок очевиден во всем, от ослабления связей между членами семьи, друзьями и соседями до сокращения участия в различных организациях, включая церкви, местные собрания, политические партии и досуговые объединения. Тщательно собранные эмпирические данные позволяют задокументировать сокращение социального капитала в гражданской и общественной жизни. Патнэм указывает на общую смену приоритетов от производства культуры к потреблению культуры, от участия в спортивных мероприятиях к просмотру спортивных телепрограмм, от домашнего музицирования к — компакт-дискам и MTV.

Хотя происхождение его идей можно возвести к работам классиков социологии XIX века, в особенности к книге Эмиля Дюркгейма "Самоубийство", концепция социального капитала Патнэма опирается на сравнительно недавние труды двух социологов, Пьера Бурдье и Джеймса Коулмана[2]. Бурдье использовал термин "социальный капитал" для объяснения возможностей и преимуществ, которые дает людям членство в группах, а Коулман применял его для описания пользы социальных связей для индивидуума. С точки зрения Патнэма, социальный капитал означает, по сути, взаимодействие. Если вы делаете что-либо для кого-либо, существует больше вероятности, что он сделает что-либо для вас. До некоторой степени, основой здесь выступает взаимное уважение, доверие и гражданственность. Упадок социального капитала в обществе означает сокращение и гражданственности, и доверия. Патнэм считает, что здоровое гражданское общество является залогом процветания.

Таким образом, растущий дефицит социального капитала задевает многие аспекты нашего общества, ослабляя соседские связи, подрывая наше здоровье, делая нас несчастными, разрушая нашу систему образования, угрожая благосостоянию наших детей, размывая нашу демократию и ставя под сомнение самые источники нашего процветания. Патнэм видит причины усугубления этого гражданского недуга и социального разобщения в четырех основных факторах. Во-первых, удлинение рабочего дня и растущая нехватка времени и денег означают, что у нас остается все меньше времени друг для друга. Во-вторых, безудержный рост пригородов заставляет нас селиться вдали от родственников и друзей и затрудняет контакты. В третьих, телевидение и другие электронные СМИ поглощают наш досуг, оставляя все меньше времени на активные занятия и добровольческую деятельность. Четвертое и, согласно Патнэму, самое главное — это "генерационный сдвиг" от "гражданской сознательности" поколения Второй мировой войны" к "эгоизму" последующих поколений.

Поначалу подобные выводы нашли у меня понимание и отклик. Я сам вырос в сообществе, подобном тем, чей упадок оплакивает Патнэм. Наша итало-американская община отличалась тесными связями между родственниками и друзьями. Мой отец был членом Итало-американского клуба и менеджером команды Малой лиги, в которую я входил, а мать опекала мой отряд скаутов. Мы с братом играли в рок-группе, состоявшей из наших друзей по католической школе, и часто развлекали местных ребятишек в гараже нашего дома. Сейчас я живу в Питтсбурге с его многочисленными этническими районами и чувством общности, которое описывает Патнэм. Именно это чувство общности помогло региону выстоять после почти полного коллапса сталелитейной индустрии и других отраслей тяжелой промышленности.

Но как бы мне ни хотелось принять тезис Патнэма, мои собственные исследования приводят к совершенно другим выводам. Участники моих интервью и фокус-групп редко выражали интерес к чувству общности, о котором рассказывает Патнэм. Наоборот, они стараются вырваться из такого рода сообществ. Конечно, они хотят принадлежать обществу, но не настолько, чтобы это мешало им быть самими собой и жить собственной жизнью. Они против того, чтобы друзья и соседи наблюдали за их жизнью через за-

бор. В реальности им хочется того, что я стал называть квазианонимностью. В терминах современной социологии, эти люди предпочитают слабые связи сильным.

Отсюда следует еще более существенное наблюдение. Типы сообществ, которые мы ищем и которые гарантируют экономическое процветание, к настоящему времени значительно изменились. Необходимые прежде социальные структуры теперь, наоборот, препятствуют успеху. Традиционные представления о сплоченном обществе имеют тенденцию подавлять экономический рост и инновации. Те общественные структуры, которые обеспечивали поддержку в прошлом, сейчас становятся источником ограничений. Сообщества, которые раньше притягивали людей, теперь их отталкивают. Обществу нового типа свойственны более разнообразные дружеские контакты, индивидуализация занятий и ослабление связей внутри сообщества. Люди хотят разнообразия, низких входных барьеров и возможности быть собой. Статистика подтверждает эти наблюдения.

Все это поднимает серьезные вопросы, касающиеся самой сути нашего общества. Образ жизни, который мы воспринимаем как специфически американский — тесные связи в семьях и между друзьями, близкие отношения между соседями, гражданские объединения, динамичная выборная политика, сильные религиозные институты и опора на гражданское лидерство — уходит и сменяется чем-то новым. Более того, та жизнь, которую хотел бы вернуть Патнэм, уже не является источником роста экономики, населения, технологических инноваций и доходов. Методы, используемые обществом для обеспечения экономического роста, пережили трансформацию.

Дилеммы социального капитала

В аргументах Патнэма есть и пробелы, на которые не преминули указать критики. Нет окончательного мнения по поводу того, действительно ли сокращается социальный капитал. Некоторые комментаторы считают, что Патнэм находит только такие ответы, которые ему нужны. Николас Леманн утверждает в своей жесткой рецензии на работу Патнэма, что его результаты зависят от типа организаций, который он анализирует[3]. Леманн считает, что Патнэм прав лишь тогда, когда констатирует сокращение участия в организациях старого типа, наподобие лиг боулинга или лож Ордена Лосей. Однако продолжают появляться организации нового образца — достаточно упомянуть Лигу детско-юношеского футбола США, количество членов которой за два десятилетия возросло с 127 000 до более чем 2,5 млн., и стремительно растущее членство в экологических организациях (на последнее указывает и сам Патнэм).

Экономисты Дора Коста и Мэттью Кан обнаружили аналогичные результаты в ходе изучения тенденций социального капитала между 1952 и 1998 годами[4]. Используя по большей части те же данные, что и Патнэм, они внимательно рассмотрели тенденции общественной и частной жизни. Коста и Кан проверили, как часто люди участвовали в добровольческих объединениях, посещали родственников и друзей и принимали гостей у себя. Там, где это было возможно, они использовали те же исходные данные, что и Патнэм, по необходимости дополняя их более надежными источниками информации, и в результате пришли к заключению, что представление о сокращении социального капитала в жизни американцев сильно преувеличено. Они нашли подтверждение небольшого спада добровольчества и несколько более масштабного, но не очень значительного сокращения членства в различных организациях, однако практически никакого снижения в количестве вечеров, проведенных дома с друзьями и родственниками, установить не удалось. Спад, сопоставимый с заявленным Патнэмом, наблюдался только в одной категории: визиты к друзьям и родственникам.

Коста и Кан затем переключили внимание на причины подобных перемен. В противоположность "генерационному сдвигу" Патнэма, им не удалось найти значительных различий между поколениями, если учитывался уровень образования и дохода. Сокращение социального капитала в частной жизни (визиты к друзьям и родственникам) практически полностью объяснялось повышением трудовой занятости женщин. А умеренное сокращение социального капитала в обществе было связано с неравенством в доходах и этническим разнообразием.

На мой взгляд, наиболее сомнительные выводы Патнэм и его коллеги делают в недавнем исследовании этнического разнообразия. Согласно этой работе, проводившейся под эгидой гарвардского Семинара Сагуаро по гражданской активности, регионы с высоким уровнем этнического разнообразия страдают от сниженного уровня общественных связей и участия в делах сообщества, низких показателей экономического развития и высокого разброса в доходах. Патнэм считает, что это происходит из-за низкого уровня доверия между разными этническими группами и внутри каждой из них. В январе 2002 года он представил результаты этой работы правительству Канады и, согласно газете Ottawa Citizen, заявил следующее: "В конечном итоге, этническое разнообразие создает особые проблемы при создании социального капитала". Вот как это формулируется в итоговой публикации по результатам работы семинара Сагуаро под названием "Сравнительное изучение социального капитала в сообществе":

> Оказывается, проблема неравенства в доступе к социальному капиталу значительно осложняется в этнически неоднородных сообществах. Именно этническое разнообразие — в большей степени, чем размер, уровень благосостояния или уровень образования — характерно для районов с наибольшими отличиями в участии разных категорий граждан в делах сообщества. В этнически разнообразных местах вроде Лос-Анджелеса, Хью-

стона или Якимы, штат Вашингтон, люди, получившие высшее образование, в четыре-пять раз чаще проявляют политическую активность по сравнению со своими земляками со средним образованием. В местах с меньшим этническим разнообразием, например, в Монтане или Нью-Гемпшире, классовые различия проявляются в два раза меньше. В отношении гражданской активности нет большой разницы между менеджером высокотехнологичной фирмы в Хьюстоне и его коллегой в Нашуа, штат Нью-Гемпшир, но есть значительная разница между автомехаником в Хьюстоне и автомехаником в Нашуа[5].

Авторы схожего исследования социального капитала в Силиконовой долине пришли к аналогичным заключениям, обнаружив, что члены этнических меньшинств менее склонны участвовать в политических или гражданских делах по сравнению с белыми представителями их сообществ[6].

Здесь есть много поводов для критики. Позвольте, однако, начать с того, что данный подход путает причину и следствие. Стремясь объяснить практически все проблемы "нехваткой социального капитала", исследователи игнорируют очевидные альтернативные объяснения. Например, в местах с высоким этническим разнообразием люди зачастую вынуждены много работать, чтобы закрепиться в новой стране, а это оставляет мало свободного времени на гражданскую активность. Языковые и культурные барьеры также могут ограничить возможности участия в делах общества. К тому же они могут быть на практике или в собственном восприятии лишены доступа к традиционным формам политической и гражданской активности. У многих из них, возможно, даже нет статуса гражданина или постоянного резидента США. Более того, судя по этим исследованиям, дефицит социального капитала обрекает районы с этническим разнообразием на замедленный рост. На самом деле, как было показано в предыдущей главе, этническое разнообразие, выраженное в "Индексе плавильного котла", положительно связано с ростом сферы высоких технологий и населения.

Некоторые из критиков Патнэма считают, что сама концепция социального капитала превратилась в тавтологию. Социологи Алехандро Портес и Патрисия Лэндаут пишут в своем обзоре теории социального капитала: "Если в вашем городе сильны гражданские традиции, там имеет место гражданственность, а если их нет, то и гражданственности нет"[7]. Более того, социальный капитал может проявляться двояко. С одной стороны, он укрепляет чувство общности, а с другой может легко закрывать доступ для посторонних, возводить барьеры и препятствовать инновациям. Адам Смит давно обратил внимание на эту дилемму в своем труде "Богатство народов", обрушившись на купцов, формировавших замкнутые клики именно для этих целей: "Люди одной и той же профессии редко встречаются между собой даже для развлечения или досуга, но их беседа всегда заканчивается заговором против общества"[8]. Позже Мансур Олсон следовал той же логике, продемонстрировав, как сплоченные сообщества изолируют себя от внешнего вмешательства и тем самым сеют семена собственной гибели[9]. Или, словами Портеса и Лэндаут: "Тесные связи, которые помогают членам группы, часто дают ей возможность исключать посторонних".

Эта ограничительная черта социального капитала остается с нами и сегодня. Я постоянно слышу о ней во время интервью и фокус-групп в старых сообществах с тесными внутренними связями, вроде городов Вилкес-Барр или Фарго, или даже Питтсбурге, где люди говорят, что они не могут позволить себе делать что-то, выходящее за пределы нормы. В недавнем интервью одной газете Патнэм сказал: "Если составить карту социального капитала США и обозначить места его низкого и высокого скопления, как в прогнозе погоды, в Америке существует одно место с высоким уровнем и расположено оно где-то в районе Миннеаполиса и Сент-Пола. Жители Миннесоты ходят вместе играть в гольф. Они приглашают друзей в гости. Они играют в карты, присоединяются к клубам и участвуют в гражданских институтах"[10]. Но, как указывает газета, этот регион гораздо больше подходит для местных жителей, чем для приезжих. "В октябре будет уже шесть лет, как мы здесь живем, но мы все еще чувствуем себя чужими", — цитирует газета слова Эммета Карсона, переселенца из штата Нью-Джерси, возглавляющего Фонд Миннеаполиса. "В других местах, — продолжает Карсон, — коллеги по работе и просто знакомые говорят друг другу: 'Приходите в гости! Давайте сходим в нашу церковь! Давайте, я познакомлю вас со своим парикмахером! Проблемы с машиной? Давайте познакомлю со своим механиком'. По его словам, такие приглашения от людей в Миннеаполисе получаешь нечасто. Действительно, я знаю по опыту собственных визитов и консультаций в Миннеаполисе, что власти региона прилагают большие усилия, чтобы открыть регион для приезжих и снизить входные барьеры для увеличения разнообразия.

Портес и Лэндаут считают, что высокий уровень социального капитала может также ослабить предпринимательский дух:

> В высокогорных районах Эквадора среди успешных бизнесменов много протестантов (или "евангелистов", как их здесь называют), а не католиков. Причина состоит не в том, что протестантская этика подстегивает их добиваться большего, и не в том, что евангелические верования лучше выражают их взгляды. Скорее, смена религии позволяет этим предпринимателям сложить с себя множество обязанностей, связанных со статусом мужчины как главы семейства в рамках традиций католической церкви. В некотором смысле евангелисты становятся "чужими" в своей общине, что избавляет их от необходимости оказывать поддержку другим членам сообщества, обязательную с точки зрения католических норм. Для них социальный капитал обходится слишком дорого[11].

Места с тесными связями и высоким уровнем традиционного социального капитала обеспечивают преимущества для своих, а тем самым и стабильность, тогда как места с подвижными и слабыми связями отличаются большей открытостью новым людям, а следовательно, новаторским сочетанием ресурсов и идей[12]. Рассмотрим более подробно, как эти два типа сообщества вписываются в общую картину технологических инноваций и экономического роста.

Проверка теорий

Роберт Кушинг, вышедший на пенсию специалист по социологии и статистике из Техасского университета, заинтересовался данными тенденциями социальной жизни во время разговоров со своим сыном, членом креативного класса из Калифорнии. Он посвятил некоторое время проверке взаимоотношений между социальным капиталом, разнообразием и инновациями. Он также предпринял систематическую проверку всех трех главных теорий регионального роста, а именно, теории социального капитала, человеческого капитала и креативного капитала. Его выводы поразительны. Кушинг обнаружил, что теория социального капитала не дает адекватного объяснения регионального роста и инноваций. Подобный рост намного лучше объясняется теориями человеческого капитала и креативного капитала. Более того, он выяснил, что креативные сообщества и сообщества социального капитала двигаются в противоположных направлениях. Креативные сообщества выступают центрами разнообразия, инноваций и экономического роста, а сообщества социального капитала — нет.

Кушинг, преданный своему делу эмпирик с чутьем к деталям, не пожалел усилий на то, чтобы воспроизвести источники данных Патнэма. Для одной из своих аналитических выкладок он рассмотрел результаты телефонных опросов жителей сорока городов, проведенных группой исследователей под руководством Патнэма с целью определения широты и глубины социального капитала. На основании полученных данных Патнэм произвел измерения социального капитала по тринадцати различным категориям и присвоил каждому региону баллы за ряд атрибутов, например, "политическая активность", "гражданское лидерство", "религиозные институты", "протестная политика" и "пожертвования и добровольчество". Используя собственные данные Патнэма, Кушинг не нашел почти никаких доказательств сокращения добровольчества. Наоборот, он обнаружил, что в последние годы уровень добровольчества возрос. В конце 1990-х люди занимались волонтерством с большей вероятностью, чем в конце 1970-х. Среди мужчин добровольчество возросло на 5,8% за пятилетний период с 1993 по 1998 годы, если сравнивать с периодом с 1975 по 1980 годы. Добровольчество среди женщин возросло на 7,6%. Эти результаты были подтверждены рядом статистических тестов, но Кушинг на этом не остановился. Он сопоставил информацию по тенденциям социального капитала с независимыми данными по высокотехнологичной индустрии, инновациям, человеческому капиталу и разнообразию. Он добавил "Индекс высоких технологий" Института Милкена, "Индекс инноваций" и показатели таланта, разнообразия и креативности ("Индекс таланта", "Гей-индекс" и "Индекс богемы"). Он сгруппировал регионы согласно "Индексу высоких технологий" Института Милкена и "Индексу инноваций" (уровень патентования)*.

Кушинг обнаружил, что регионы с высокими рейтингами в "Индексе высоких технологий" Института Милкена и "Индексе инноваций" имеют низкие результаты по одиннадцати из тринадцати показателям социального капитала Патнэма. Высокотехнологичные регионы получили низкие баллы почти по всем показателям социального капитала. Там был отмечен более низкий уровень доверия, меньшая степень опоры на религиозные институты, меньше добровольчества, интереса к традиционной политике и гражданского лидерства. Эти регионы преуспели лишь в двух показателях: "протестная политика" и "разнообразие дружеских отношений". Все обстояло ровно наоборот в регионах с низкими рейтингами согласно "Индексу высоких технологий" Института Милкена и "Индексу инноваций". Они набрали высокие баллы по одиннадцати из тринадцати показателям Патнэма, но ниже среднего по протестной политике и разнообразию. Затем Кушинг добавил данные по заработной плате, распределению доходов, росту населения, количеству жителей с высшим образованием, ученых и инженеров. Он обнаружил, что в высокотехнологичных регионах наблюдался более высокий уровень зарплат, экономического роста, неравенства доходов, а также ученых, инженеров и других специалистов, чем в регионах с более низкими уровнями технологий, но более высокими показателями социального капитала. Когда Кушинг сопоставил "Гей-индекс" и "Индекс богемы" с показателями социального капитала Патнэма в сорока регионах по результатам опроса 2000 года, возникла аналогичная картина: регионы с высокими показателями по этим двум индексам разнообразия демонстрировали низкие баллы по одиннадцати из тринадцати категорий социального капитала Патнэма. Если процитировать Кушинга, "конвенциональная политическая активность и социальный капитал, похоже, находятся в негативной связи с технологическим развитием и высоким экономическим ростом". По результатам своего анализа Кушинг выделил четыре типа сообществ. Взяв за основу его анализ, я придумал им свои названия.

Классические сообщества социального капитала. Сюда относятся места, которые лучше всего вписываются в теорию Патнэма, например, Бисмарк, штат Северная Дакота; сельские районы Южной Дакоты; Батон-Руж, штат

* Я считаю необходимым подчеркнуть, что хотя в данный момент я сотрудничаю с Кушингом, его изначальные исследования были проведены без участия с моей стороны или со стороны моей команды, за исключением доступа к нашим данным.

Луизиана; Бирмингем, штат Алабама и Гринсборо, Шарлотт и Уинстон-Сейлем, штат Северная Каролина. Их отличают высокие показатели социального капитала и политической активности и низкие уровни разнообразия, инноваций и технологий.

Сообщества организационной эпохи. Сюда входят более старые города, в которых доминируют корпорации, например Кливленд, Детройт, Гранд-Рапидс и Каламазу. Их отличает средний уровень социального капитала, уровень политической активности выше среднего, низкие показатели разнообразия, инноваций и высокотехнологичных индустрий. Они занимают высокое место в моем "Индексе рабочего класса". На мой взгляд, они представляют собой классические корпоративные центры организационной эпохи.

"Ботанистаны". Сюда относятся быстрорастущие регионы типа Силиконовой долины, Сан-Диего, Финикса, Атланты, Лос-Анджелеса и Хьюстона — некоторые воспевают их как образцы быстрого экономического роста, в то время как другие критикуют за расползание, загрязненность и транспортные проблемы. В этих регионах большой процент высокотехнологичных индустрий, уровень разнообразия выше среднего и низкий уровень социального капитала, а также политической активности.

Креативные центры. Крупные урбанистические центры, к которым относятся Сан-Франциско, Сиэтл, Бостон, Чикаго, Денвер и Боулдер, отличаются высокими уровнями высокотехнологичных индустрий и очень высокими показателями разнообразия, но ниже среднего показателями социального капитала и умеренным уровнем политической активности. Данные города имеют высокий рейтинг в "Индексе креативности" и постоянно упоминаются в моих интервью и фокус-группах в качестве мест, где люди хотят жить и работать. Вот почему я считаю, что эти регионы дают хорошее представление о новом креативном мэйнстриме.

Зимой 2001 года Кушинг дополнил свой анализ данными по ста регионам за тридцать лет. Он вновь построил свой анализ на базе источников самого Патнэма, а именно, на информации, которую в течение трех десятилетий собирала рекламная фирма DDB Worldwide и которая включала данные о посещении церквей, участии в клубах и обществах, добровольческой работе и приеме гостей у себя дома. При помощи этих данных он сгруппировал регионы в категории низкого и высокого социального капитала и установил, что социальный капитал почти не имеет отношения к экономическому росту региона. Места с высоким уровнем социального капитала демонстрируют ярко выраженную склонность к "социальной изоляции" и "безопасности и стабильности", отличаясь наименьшими темпами роста по причине того, что Кушинг назвал "ментальностью закрытых дверей". Места с низким уровнем социального капитала обладают самыми высокими показателями разнообразия и темпами роста населения.

Наконец, Кушинг провел систематическое сравнение влияния всех трех теорий — социального капитала, человеческого капитала и креативного капитала — на региональный экономический рост. Он создал статистические модели для определения роли этих факторов в росте населения (общепринятый показатель регионального роста) в период между 1990 и 2000 годами. Для этого он включил отдельные данные по образованию и человеческому капиталу; рабочим местам, зарплатам и трудовым часам; инновациям и высокотехнологичным индустриям; а также по креативности и разнообразию за период 1970–1990-х.

И вновь его результаты оказались поразительными. Он не обнаружил никаких доказательств, что социальный капитал ведет к региональному росту; на самом деле эффект оказался негативным. Согласно его анализу, более удачные результаты получались при применении модели человеческого капитала и модели креативного капитала. Проверив сначала подход, основанный на человеческом капитале, Кушинг установил, что хотя он хорошо объясняет региональный рост, "интерпретация не так однозначна, как предполагают сторонники этого подхода". Затем он использовал данные по креативным профессиям, представителям богемы, инновациям и "Индексу высоких технологий" Института Милкена в качестве показателей креативного капитала и установил, что теория креативного капитала дает наиболее убедительные результаты, причем особенно высокими предсказательными свойствами обладают "Индекс богемы" и "Индекс инноваций". Он пришел к следующему выводу: "Модель креативного капитала приносит столь же впечатляющие результаты, что и модель человеческого капитала, а возможно и лучше"[13].

Мир ослабленных связей

Для понимания подобных перемен ключевым является понятие ослабленных связей. Патнэм и другие сторонники теории социального капитала предпочитают "прочные связи". Сюда включаются отношения, которые у нас обычно бывают с членами семьи, близкими друзьями, давними соседями или коллегами по работе. Подобные связи распространяются на многие аспекты жизни и характеризуются долгосрочностью, доверием и обоюдностью. Когда ваши связи с кем-либо отличаются прочностью, это означает, что вы скорее всего знакомы с личными обстоятельствами друг друга, обмениваетесь визитами и готовы делать взаимные одолжения и выполнять поручения друг для друга. Практически у каждого из нас есть такие отношения по крайней мере с несколькими людьми. Их преимущества очевидны. С друзьями можно поделиться своими проблемами, сосед готов присмотреть за собакой, пока вы в отъезде, а дядя поможет найти работу.

Однако ослабленные связи зачастую оказываются более важными. Современная теория "силы ослабленных связей" была выдвинута социологом Марком Грановеттером в его классическом исследовании, посвященном то-

му, как люди ищут работу[14]. Грановеттер обнаружил, что в процессе поиска работы большее значение имеют ослабленные, а не прочные связи. Как показали другие исследования социальных контактов, ослабленные связи оказываются ключевым механизмом для мобилизации ресурсов, идей и информации как при поиске работы, так и при решении различных проблем, запуске новых видов продукции или организации предприятий. Основная причина важности ослабленных связей состоит в том, что их у нас может быть много. Прочные связи по определению требуют больших затрат времени и энергии. Для поддержания ослабленных связей нужны меньшие вложения, а использовать их мы можем по мере необходимости. Ослабленные связи имеют решающее значение для креативной атмосферы города или региона, поскольку позволяют быстро интегрировать новых людей и новые идеи и, тем самым, способствуют креативному процессу[15].

Я не пропагандирую образ жизни, основанный исключительно на ослабленных связях. Такая жизнь была бы слишком поверхностной и одинокой. Патнэм обеспокоен, что именно эта судьба и ожидает нас всех. Но представители креативного класса, с которыми мне довелось встречаться в процессе исследований, по большей части так жить не хотят и устраивают свою жизнь по-другому. Большинство поддерживает ряд прочных связей. У них есть партнеры и близкие друзья, они звонят родителям. При этом, в отличие от прошлого, их жизнь не проходит с оглядкой на прочные связи или под их диктовку. В классическом сообществе с преобладанием социального капитала сравнительно небольшая и плотная сеть прочных связей доминировала над каждым аспектом жизни человека, от ее повседневного содержания до долгосрочной траектории. Общение ограничивалось кругом хорошо знакомых лиц, чьи ценности формировали вкусы, карьеру и личную жизнь человека. В современном обществе жизнь часто определяется гораздо большим числом ослабленных связей. Интересно, что в этом, похоже, и состоят предпочтения большинства людей. Ослабленные связи позволяют нам мобилизовать больше ресурсов и возможностей для себя и других людей, а также дают нам доступ к новым идеям, которые оказываются источником креативности.

Давайте еще раз вернемся к Джейн Джейкобс. Она использовала фразу "социальный капитал" в своем классическом труде "Смерть и жизнь великих американских городов" более чем за десять лет до Бурдье или Коулмана и за несколько десятилетий до Патнэма. У нее этот термин служил для описания того, как сообщества прибегают к ослабленным связям (сосуществующим с некоторыми видами прочных связей, но не ограниченным ими) для продвижения разнообразия и креативности, при этом даже достигая определенной стабильности.

> Действительно, хороший городской район может абсорбировать приезжих — как добровольных переселенцев, так и иммигрантов по необходимости, — а также защитить некоторое количество транзитного населения. Но эти добавления или перемещения должны быть постепенными. Чтобы местное самоуправление могло функционировать, все перемены в составе населения должны происходить на фоне преемственности среди людей, которые создают сети внутри сообщества. Подобные сети являются невосстановимым *социальным капиталом* города [курсив Р. Флориды]... Некоторые исследователи городской жизни замечали, что сильные городские районы часто бывают этническими — в особенности это касается итальянских, польских, еврейских или ирландских общин — и делали вывод, что для функционирования района в качестве социального целого необходима этническая база. На самом деле, это то же самое, что сказать, будто только американцы иностранного происхождения способны к местному самоуправлению в больших городах. На мой взгляд, это абсурд.
>
> Во-первых, этнически сплоченные общины далеко не всегда обладают такой естественной сплоченностью, как представляется посторонним... Сегодня многие улицы этих старых этнических районов ассимилируют невероятное множество разнообразных этносов почти со всего света. Здесь также проживает значительное число представителей среднего класса... Некоторые улицы, которые лучше всего функционировали в Нижнем Ист-Сайде... обобщенно назывались еврейскими, хотя там... проживали представители более сорока этнических групп.
>
> Во-вторых, у этнически сплоченных общин есть еще одно качество кроме этнической тождественности. Там живут люди, которые никуда не переезжают... Кажется, в этом есть парадокс: чтобы в районе оставалось достаточное количество постоянных жителей, город должен предоставить им возможности текучести и мобильности... С течением времени многие люди меняют профессии и места работы, состав и количество друзей и интересов, размер семьи, уровень доходов и даже отчасти свои вкусы. Другими словами, они живут, а не просто существуют. Если при этом они проживают в районе, отличающемся не монотонностью, а разнообразием, и если он им нравится, то несмотря на [эти] изменения, они не будут переезжать...
>
> Город — это собрание различных возможностей, и гибкость в их использовании является активом, а не препятствием для стабильности городских районов[16].

Роль такого рода ослабленных связей в креативности города нельзя назвать чем-то новым. Переход от небольших однородных общин с прочными связями к более крупным сообществам с ослабленными связями представляет собой основополагающий факт современной истории, установленный в прошлом веке столпами социологии Максом Вебером, Георгом Зиммелем и Эмилем Дюркгеймом[17]. Влиятельный немецкий представитель критической теории Вальтер Беньямин в одном из своих сочинений 1930-х процити-

ровал полицейский рапорт 1798 года, где выражалось сожаление, что надзор стал невозможен, поскольку "каждый человек не знаком с другими, прячется в толпе и не перед кем не краснеет"[18]. Бодлер в своих рассуждениях о жизни Парижа XIX века изобразил город местом случайных встреч, фрагментарных контактов, незнакомцев и толпы, в которой люди могут отвлечься от своих "внутренних субъективных демонов". Хотя Бодлеру и не нравились многие аспекты города — фабрики, торговцы и толпа, — он "любил его свободу и возможности для анонимности и любознательного наблюдения"[19]. Эта сторона городской жизни нашла отражение в образе фланера — квазианонимного горожанина, который может наслаждаться разнообразием городского опыта.

Кэролин Уэр считает такие ослабленные связи фундаментальной чертой креативной жизни Гринвич-Виллидж в 1920-е[20]. "Здесь собирались те, для кого традиции, в которых они выросли, стали настолько бессмысленными или искаженными, что люди не могли оставаться их частью и подчиняться навязанным ими механизмам социального контроля", — пишет Уэр.

> Многие из тех, кого тянуло в Гринвич-Виллидж, приезжали туда, убегая из своих районов, от семей или от самих себя. Другие, не вполне готовые отречься от своих корней, хотели примирить новые условия с остатками традиционных подходов. При этом им приходилось вести борьбу без поддержки устоявшейся общины, которая могла бы санкционировать их усилия, и без четких норм поведения, на которые можно было бы опереться[21].

Ниже, в разделе под названием "Жители Гринвич-Виллидж", посвященном богемным и художественным общинам, она пишет:

> Все категории жителей Гринвич-Виллидж отличались индивидуализмом как в социальных взаимоотношениях, так и в своем мировоззрении. Их социальные контакты более или менее сознательно ограничивались кругом людей со схожими интересами. Существуя в условиях независимости практически от всех институтов, презирая стадный инстинкт и пользуясь преимуществами широкого выбора и анонимности большого города, им удавалось избегать постоянных контактов с членами семьи, друзьями, соседями или представителями своего социально-экономического класса и отношений, вырастающих из институциональных связей. Вместо этого они поддерживали личные контакты с друзьями, разбросанными по всему городу[22].

В заключение Уэр утверждает, что "члены групп менялись, но категории оставались неизменными из года в год, включая новые лица наряду со старыми"[23].

В начале XX века один из пионеров социологии города, Роберт Парк из Чикагского университета, обратил внимание на функциональную важность ослабленных связей и анонимности в возникновении явления, которое он обозначил как "мобилизация индивидуальной личности"[24]. Парк пишет, что великие города

> всегда были плавильным котлом народов и культур. Новые породы личностей и социальные категории возникают из неприметного живого взаимодействия, центром которого выступают большие города. Они умножают возможности для отдельного человека устанавливать контакты и вступать в отношения с другими людьми, но при этом делают эти отношения более преходящими и менее стабильными[25].

Далее Парк указывает на важность этих структур для креативной атмосферы города:

> У человека появляется возможность быстро и просто переходить из одной нравственной среды в другую, что способствует интересным, но опасным экспериментам с одновременным проживанием в нескольких сопредельных, но резко отличающихся друг от друга мирах. Все это придает городской жизни спонтанный и опасный характер; социальные взаимоотношения осложняются и возникают разнообразные новые типы личности. В то же время появляется элемент случайности и приключения, дающий городской жизни дополнительные стимулы и делающий ее привлекательной для людей с молодой и нетронутой нервной системой. Возможно, притяжение большого города является последствием прямой стимуляции рефлексов[26].

Парк подводит итоги, сопоставляя застой сплоченной общины с динамизмом большого города:

> Однако притягательность мегаполиса отчасти связана с тем, что со временем каждый человек находит среди разнообразных проявлений города такую атмосферу, в которой он может расти и чувствовать себя комфортно, то есть находит для себя такой моральный климат, в котором его природные особенности подвергаются стимуляции, позволяющей в полной мере выразиться его врожденным наклонностям... В небольшом сообществе наибольшую возможность преуспеть имеет нормальный человек, без эксцентричности или гениальности. Небольшая община часто относится к эксцентричности терпимо. А город ее, наоборот, вознаграждает. Ни преступник, ни гений не находят в маленьком городе такой возможности развить свои природные склонности, как в большом[27].

Интерес к подобным квазианонимным местам проживания не ограничивается городскими анклавами. Именно его Уильям Уайт определил в качестве основного мотива великого переселения средних классов из сплоченных городских районов в менее стабильные пригороды в 1950-х. Для Уайта пригороды представляют собой новый тип сообщества — излюбленное место мобильных "транзитников", которые получают возможность построить свою жизнь согласно собственным желаниям, без помех, вызываемых семейными и этническими связями[28].

Действительно, перемещение из мест с прочными связями в места с ослабленными связями представляет собой важную долгосрочную тенденцию современной жизни. Подъем креативности в качестве экономической силы и масштабное географическое переселение креативного класса дают этой тенденции дальнейший стимул.

Новый раскол

Подобные тенденции указывают на глубокий и тревожный разлом в американском обществе. Я боюсь, что мы можем расколоться на два совершенно разных общества с разными институтами, разными экономиками, разными доходами, этническим и расовым составом, общественными организациями, религиозной ориентацией и политическими взглядами. Одно общество отмечено креативностью и разнообразием и представляет собой космополитичное смешение специалистов по высоким технологиям, представителей богемы, ученых, инженеров, работников средств массовой информации и людей свободных профессий. Другое отличает наличие более тесных связей, опора на церковь и более старое гражданское общество, состоящее из представителей рабочего класса и жителей сельскохозяйственных районов. Первое находится на подъеме и скорее всего будет доминировать в экономическом будущем нации. Места, которые к нему принадлежат, не только обладают большим благосостоянием, растут быстрее и располагают технологиями, но и привлекают новое население. Причина проста: эти места отличаются открытостью и простотой доступа. Именно там можно с наибольшей легкостью найти для себя новые возможности, создать структуру поддержки и быть самим собой. К тому же подобные места создают условия, необходимые для развития креативности во всех ее разнообразных формах.

Такие перемены имеют и положительные, и отрицательные стороны. Хотя несомненно позитивным является тот факт, что люди могут жить своей жизнью на собственных условиях, многие согласятся, что способность сорваться с места в любой момент указывает на кризис лояльности. Мне трудно пропагандировать такие места, как Силиконовая долина, которые относятся к классическим высокотехнологичным сообществам с низким социальным капиталом, населенным индивидуалистами, не интересующимися политикой, актуальными проблемами или чем-либо еще за пределами их собственной жизни. Переход к такому обществу меня беспокоит.

С другой стороны, я не думаю, что было бы желательно — или даже возможно — вернуться к тому типу общества, который существовал раньше. Он попросту не соответствует принципам, по которым люди живут и работают в креативной экономике. Существует реальная потребность в новой модели, и ее осознает растущее число людей. Все больше и больше участников моих интервью и фокус-групп уезжает из мест вроде Силиконовой долины, чтобы строить настоящую жизнь в реальном месте. Они хотят найти баланс между индивидуализмом и принадлежностью к некоему сообществу, причем не старообразному сообществу романтиков типа Патнэма, а новому, более открытому типу. Я считаю, что такие города как Чикаго, Сиэтл или Миннеаполис, с их высокими показателями в "Индексе креативности", богатым историческим наследием и развитым в разумных пределах чувством сообщества, обладают потенциалом для сочетания инноваций и экономического роста с аутентичным сообществом и более удачным образом жизни. За пределами США хороший баланс между открытостью, терпимостью и ярко выраженным чувством сообщества сумели достичь такие города, как Дублин и Торонто. Реальный вопрос в том, насколько хорошо мы понимаем движущие силы нашего общества и в состоянии ли мы использовать их для создания более сплоченных, открытых и толерантных сообществ, в которых мы все нуждаемся.

глава 16
Создание креативного сообщества

Как создать подлинно креативное сообщество — и сделать его таким, чтобы оно развивалось и процветало в нашу эпоху перемен? Ответ выходит за рамки обычных стратегий. Этого не добиться ни привлечением компаний, ни попытками стать очередной Силиконовой долиной. Подъем креативной экономики изменил правила игры на поле экономического развития. Раньше ведущей силой были компании и предприятия, и города определяли свой статус по количеству расположенных на их территории головных офисов корпораций. Даже сегодня во многих городах, штатах и регионах продолжают использоваться финансовые стимулы (подчас до неприличия огромные) для привлечения крупных компаний.

Компании по-прежнему сохраняют важность, однако они больше не командуют парадом. Как мы уже видели, все чаще компании переезжают туда (или возникают там), где есть талантливые и креативные люди. Президент компании ADD Semiconductor Роберт Нанн сказал в интервью газете Wall Street Journal: "Ключевым элементом развития технологического бизнеса является привлечение в компанию подходящих специалистов. Необходимо найти сочетание опыта, навыков, интеллектуальных способностей и энергии. Самое важное — находиться в таком месте, где есть люди, обладающие этими качествами"[1].

В конечном счете, *человеческий климат* для городов еще важнее, чем деловой климат. Это означает поддержку креативности во всех ее разновидностях и проявлениях, а также создание такого сообщества, которое было бы привлекательным для креативных личностей, а не только для высокотехнологичных компаний. Как однажды выразился бывший мэр Сиэтла Пол Шелл, успех состоит "в создании места, где процветает креативный опыт"[2]. Вместо субсидирования компаний, стадионов и торговых центров, необходимо сделать города открытыми и инвестировать в такие объекты досуга и быта, которые людям действительно необходимы. Без этого невозможно стать процветающим центром высоких технологий.

В свободное от привлечения компаний время многие города по всей стране пытаются имитировать модель экономического развития Силиконовой долины. Один за другим города пробуют клонировать себя по ее образу и подобию, создавая научно-исследовательские парки, офисные комплексы, технологические инкубаторы и т. д., основываясь на пригородной модели. Росс Де Вол из Института Милкена составил список из сотен населенных пунктов, использующих слово "силиконовый" в сочетании с обозначением своего места.

По сути это означает строить будущее на основе модели экономического развития из прошлого. Хотя в свое время она доказала свою успешность, недостаток этой модели состоит в неправильном представлении о меняющейся роли креативности в стимулировании инноваций и экономического роста. В действительности золотой век высокотехнологичных ботанистанов, скорее всего, подходит к концу. Многие из этих мест столкнулись с серьезными проблемами, а некоторые уже, кажется, исчерпали свои запасы устойчивого роста. Комфорт и безопасность таких районов, как Силиконовая долина, постепенно уступают место расползанию, загрязненности и парализующим транспортным заторам. Как мы уже видели, мои фокус-группы и статистические исследования показывают, что представители креативного класса все больше и больше предпочитают аутентичность такого рода "ширпотребу". Как сказал один руководитель высокотехнологичной компании в интервью газете Wall Street Journal в октябре 2001 года: "Мне очень не хотелось жить в Сан-Хосе. Каждый раз когда я туда приезжал, у меня начиналась депрессия от этих цементных джунглей"[3]. Его компания со временем перебралась в более урбанистический район Южной Калифорнии — в центр города Пасадена неподалеку от Калифорнийского технологического института.

Такие города, как Финикс, отдают себе полный отчет в недостатках данной модели и пытаются создать социально-бытовую инфраструктуру и концентрацию населения в своих городских центрах. Один из ведущих деловых обозревателей Финикса признался в разговоре со мной: "Отсутствие у нас старых зданий и аутентичных городских районов создает огромные проблемы при привлечении ведущих специалистов". Потом, говоря о преобладающих в пригородах низкооплачиваемых производственных и офисных работах, он добавил: "Мы — как Питтсбург или Сент-Луис пятьдесят лет назад, только без университетов мирового уровня"[4]. Джоэл Коткин уверен, что отсутствие соответствующих условий создает существенные проблемы с привлечением лучших креативных умов в такие места, как "исследовательский треугольник" Северной Каролины. Он цитирует крупного застройщика, который заявляет: "У нас торжествует ментальность 1960-х и 1970-х. Мы разделили все на функции и в результате получили расползание города". Дру-

гой застройщик добавляет: "Спросите у кого угодно, где находится центр города, и никто не сможет вам ответить. Здесь почти отсутствует чувство места... Люди, которым я продаю недвижимость, буквально кричат о культурных проблемах". "Исследовательскому треугольнику" не хватает "модного" урбанизма таких городов, как Сан-Франциско, Нью-Йорк и Чикаго, жалуется исследователь из университета Северной Каролины: "В Роли-Дареме всегда можно осмотреть свинофермы"[5]. Коткин обнаруживает аналогичные проблемы в округе Орандж в Южной Калифорнии. Как объясняет Де Вол из Института Милкена: "Здесь нет впечатления продвинутости и новаторства"[6].

В действительности существует минимум три типа высокотехнологичных сообществ, как указывает Коткин в своей книге "Новая география". Во-первых, есть классические "ботанистаны", от собственно Силиконовой долины и "исследовательского треугольника" до Северной Виргинии. Затем существуют места, которые Дэвид Брукс называл "латтеградами", а Коткин — "валгаллами", то есть сельские районы с большими возможностями для активного досуга, вроде Боулдера, штат Колорадо. И, наконец, есть старые городские центры, чье возрождение отчасти опиралось на сочетание креативности и атмосферы: например, Сохо в Нью-Йорке, районы СоМа и Мишн в Сан-Франциско и Пайонир-сквер в Сиэтле.

Однако ведущие креативные центры предлагают все три варианта сразу. Район залива Сан-Франциско состоит из классического "ботанистана" (Силиконовая долина), нескольких "валгалл" (от долины Напы и округа Марин до Санта-Круза) и урбанистического креативного центра. Регион Бостона содержит пригородный комплекс в районе шоссе 128, Кембридж, где расположены Гарвард и Массачусетский технологический институт, а также Бэк-Бэй, Бикон-Хилл и Норт-Энд. В Сиэтле есть пригороды Беллвью и Редмонд, красивые горы, сельская местность и ряд реконструированных городских районов. Регион Денвера сочетает университет и удобства Боулдера с лыжными трассами и урбанистическим характером района Ло-До. Остин включает традиционные "ботанистаны" на севере, центры для досуга на свежем воздухе и велосипедных прогулок, а также обновленную центральную часть города с ее университетом, оживленной Шестой улицей, складским районом и музыкальной сценой. Как мы уже видели, для креативной эпохи важно обилие вариантов.

Назад в город

Почти все исследователи городской культуры США последних пятидесяти лет согласны в одном: города утратили значительную часть присущих им исторически функций и находятся в необратимом упадке. Как однажды высказался Джордж Гилдер: "Большие города — это багаж промышленной эры"[7]. И компании, и люди переезжали из городов в новые пригородные анклавы и в места, которые Джоэл Гарро удачно окрестил "окраинными городами"[8]. Но городские центры давно служили площадками инноваций и креативности. А теперь они возвращаются. Такой поворот дела в значительной мере определяется выбором креативного класса.

В 1970-е и 1980-е, когда я учился в колледже и аспирантуре, наши профессора говорили, что технологические и организационные перемены, происходящие в больших городах, приводят к тому, что они утрачивают свое значение в качестве экономических баз. По их словам, подъем крупномасштабного массового производства обусловил сдвиг в пространственных потребностях современной промышленности. На раннем этапе производство размещалось в многоэтажных зданиях, вроде тех, которые можно найти во многих старых кварталах — например, в таких районах Нью-Йорка, как Сохо или Флатирон. Подобные здания и районы утратили свою актуальность при переезде крупных заводов за город. Производство переносилось на гигантские горизонтальные фабричные мощности в пригородной зоне, штаты "солнечного пояса" или за рубеж, где существовали преимущества массового производства и "эффект масштаба". Следом перемещались люди, покидая старые места и переезжая в пригороды, в более крупные дома на больших участках. Политика правительства, направленная на стимулирование домовладения и строительство разветвленных систем шоссейных дорог, служила дальнейшему обеспечению этого перехода.

Администрации городов пытались остановить эту тенденцию через укрепление единственного рода деятельности, по-прежнему остающегося в городах, и строили все более высокие и плотные деловые кварталы, которые все больше заполнялись государственными и некоммерческими организациями. Другие попросту решали, что некоторые кварталы не подлежат спасению, и сносили их бульдозерами во имя "обновления облика города". Замещение многофункциональных районов, когда-то бурливших жизнью, на офисные небоскребы привело к появлению городов-призраков, где в течение дня работают люди, а по ночам, когда средние классы уезжают на машинах в свои пригородные дома, остаются лишь опасные криминальные элементы.

Я стал свидетелем подобных перемен в собственной жизни. Я родился в 1957 году в Ньюарке, штат Нью-Джерси — городе, ставшем символом упадка. Однако в дни моего детства Ньюарк был страной чудес, наподобие тех мест, которые так живо описывал Филип Рот, с динамичной смесью разных отраслей промышленности, процветающим центром и развитыми мультиэтническими районами. Я иногда приходил на работу к матери в здание газеты Newark Star Ledger, расположенное в центре города. По выходным моя семья и родственники собирались в доме моей бабушки, жившей в преимущественно итальянском районе Норт-Ньюарк, а в теплые вечера мы смотрели профессиональные велогонки в Бранч Брук Парк. В праздничные дни мы

делали покупки в районе магазинов с универмагами типа Bamberger. К наиболее приятным воспоминаниям относятся вечера, проведенные с отцом. Иногда он брал меня в публичную библиотеку Ньюарка, где я бродил между полками и со временем прочитал много томов о городской жизни США.

Потом все изменилось, почти в один момент. Я живо помню, как однажды в субботу летом 1967 года, когда мне было десять лет, мы ехали с отцом по центру Ньюарка. Улицы, которые раньше бурлили от избытка энергии, теперь были перегорожены баррикадами, здания охвачены огнем. Всюду была полиция, национальная гвардия и БМП, прибывшие на подавление мятежей. Здание в центре Ньюарка, где располагался офис моей матери, превратилось в укрепленное сооружение с колючей проволокой. В последующие годы мне довелось увидеть взлет и падение некогда крупнейшей фабрики Victory Optical, на которой много лет проработал мой отец и которая обеспечивала средства к существованию для многих этнических семей Ньюарка и окрестностей. Для тех, кто вырос в таких же условиях, как я, закат производства и городских центров США послужил сигналом конца золотого века в нашей стране.

Однако в последнее десятилетие наметился резкий поворот в судьбе городской Америки. Несмотря на пессимизм экспертов, города переживают возрождение. Сведения переписи населения 2000 года свидетельствуют о резком росте городов от Нью-Йорка до Окленда, штат Калифорния, причем последний входит в число ведущей двадцатки технологического бизнеса журнала Forbes, а также двадцатки в "Индексе высоких технологий" Института Милкена[9]. Подъем распространяется даже на менее известные города. Население Джерси-сити, занимавшего шестую позицию в "Гей-индексе" в 2000 году, выросло на 5%. Мой родной Ньюарк, наконец, прекратил терять население. К тому же в городе появились новый центр исполнительских искусств, рестораны в центральном районе и местная художественная среда. На прошедшей в июне 2000 года Конференции мэров городов США, по сообщениям New York Times, "мэры жаловались на избыток высококвалифицированных рабочих мест и недостаток специалистов; избыток состоятельных граждан, возвращающихся в города, и нехватку жилья для их расселения, что приводит к росту цен для всех остальных жителей; чрезмерный спрос на парки и места отдыха и недостаток пространства для новых жителей города, шокированных его расползанием"[10].

Для возвращения в города жителей и экономической деятельности потребовалось сочетание нескольких факторов. Во-первых, сократился уровень преступности. Сегодня в Нью-Йорке парочки прогуливаются по районам, в которые раньше боялись заглядывать даже самые отважные горожане. Города стали чище. Людям больше не приходится иметь дело с сажей, дымом и мусором, характерными для промышленных городов в прошлом. В Питтсбурге горожане устраивают пикники в парках, катаются на роликовых коньках и велосипедах по бывшим железнодорожным маршрутам и гоняют на водных лыжах по рекам, которые когда-то были загрязнены токсичными отходами.

Во-вторых, города стали средоточием креативного образа жизни и соответствующей инфраструктуры. Мы уже видели, какую роль играют удобства в привлечении новых жителей и стимуляции экономического роста региона. В своем исследовании, проведенном по заказу Фонда Фэнни Мэй и Института Брукингса, Ребекка Сомер и Роберт Лэнг проанализировали тенденции переселения жителей в центр города на материале двадцати одного крупного города США[11]. Мы с Гэри Гейтсом сравнили их цифры "возвращения в город" с нашими показателями креативности и разнообразия. Мы установили, что возрождение городов связано с теми же факторами, которые считаются привлекательными среди представителей креативного класса. Например, "Гей-индекс" прочно ассоциируется с процентными изменениями городского населения; в то время как и "Гей-индекс" и "Индекс богемы" соотносятся с долей населения региона, проживающего в городе[12]. Мы также обнаружили, что процветание городских центров связано с динамичной индустрией высоких технологий. Например, "Индекс высоких технологий" Института Милкена позитивно коррелирует с долей населения региона, проживающего в городе.

В-третьих, города выигрывают от мощных демографических сдвигов. Люди сейчас реже вступают в брак и дольше живут одни, поэтому города служат центрами для соответствующего образа жизни и своего рода рынком знакомств для молодых людей. Города также выигрывают от своего исторического статуса "портов прибытия". Нью-Йорк, как и большинство других городов, согласно последней переписи потерял определенную часть коренного американского населения, но более чем компенсировал эту потерю за счет почти миллиона новых иммигрантов. Как мы уже видели, мои исследования показывают поразительное статистическое соответствие между этническим разнообразием и высокотехнологичной промышленностью. Иммигранты, которых до недавнего времени воспринимали как обузу для городской социальной сферы, оказались одним из ключевых факторов экономического роста.

В-четвертых, города вновь проявляют себя центрами креативности и инкубаторами инноваций. От Нью-Йорка до Чикаго и Бостона, высокотехнологичные компании и другие креативные предприятия продолжают возникать в городских кварталах, которые в свое время были списаны за ненадобностью. В докладе "О положении городов", опубликованном в 2000 году Департаментом жилья и городского развития США, показано, что города стали центрами роста рабочих мест в сфере высоких технологий. Согласно докладу, высокотехнологичные рабочие места составили 10% всех рабочих мест в городах, почти столько же — в пригородах. Более того, рост высокотехнологичных рабочих мест увеличился на 26,7% между 1992 и 1997 годами, превышая более чем в три раза общий рост занятости[13].

Сиэтл иллюстрирует эту тенденцию. Почти половина всех рабочих мест в высокотехнологичном секторе находится в городе, и лишь 35% — в пригородах, как показывает исследование Пола Соммерса и Дэниела Карлсона из Вашингтонского университета[14]. Почти треть всех высокотехнологичных компаний и рабочих мест региона располагаются в центральном деловом районе Пайонир-сквер и Беллтаун, хотя Microsoft с десятками тысяч своих сотрудников располагается в пригородном поселке Редмонд. Компания Amazon.com разместила свой головной офис в заброшенном здании больницы, расположенной на окраине города. Офис Real Networks находится на пирсе, где снималась программа MTV "Реальный мир". Основатель компании Microsoft Пол Аллен приобрел и отремонтировал целый квартал старых промышленных зданий для своего нового комплекса предприятий Wireless World. Одно из ведущих агентств недвижимости города Martin Smith Real Estate создало "комплекс городских технологий" из нескольких зданий в районе центра Сиэтла. Исследуя подобные явления, Соммерс и Карлсон обнаружили, что многие высокотехнологичные компании предпочитают находиться в городе по причине его "вертикального характера, специализированных магазинов, уличной жизни, развлечений и близости к смеси деловой и культурной жизни". Для небольших фирм, в отличие от крупных компаний не имеющих возможности предложить своим сотрудникам собственные рестораны или фитнес-клубы, их наличие в округе представляет собой несомненное преимущество. Люди ценят города за плотный рынок рабочих мест, возможности трудоустройства и удобства. У компании Microsoft есть даже круглосуточный автобус, на котором сотрудники, живущие в Сиэтле, могут добраться до головного офиса в пригороде.

В-пятых, текущий период возрождения городов приводит к возникновению серьезной напряженности между старыми обитателями городских районов и богатыми приезжими. Растет число городов, где маятник качнулся от реконструкции в сторону "джентрификации" прежнего облика[15]. Жить в некоторых из этих мест теперь не может позволить себе никто, кроме очень состоятельных людей. В феврале 2000 года газета New York Times опубликовала статью, в которой утверждалось, что даже трудоустроенный человек с заработком в 50 тысяч долларов в год не может найти себе доступное жилье в Силиконовой долине, где средняя цена жилища составляет более 410 тысяч долларов, а ежемесячная арендная плата за трехкомнатную квартиру составляет 1 700 долларов[16]. Более трети из приблизительно 20 тысяч бездомных в округе Санта-Клара (центр Силиконовой долины) имеют постоянную работу. На пике технологического бума автобус № 22 получил название "отель на колесах" из-за количества работников, которым больше негде было спать[17]. В книге "Полый город" (2000) авторы Ребекка Солнит и Сьюзен Шварценберг выразили мнение, что растущая арендная плата подрывает уникальное преимущество Сан-Франциско как креативного центра, заставляя переселятся художников, музыкантов, владельцев небольших магазинов и людей с детьми. Они пишут: "Когда в Сан-Франциско пришла новая экономика, существующая культура города начала рушиться"[18].

Сан-Франциско всегда был городом, где формировались новые тенденции, поэтому конфликт, возникший здесь к лету 2000 года, может оказаться предсказанием грядущих проблем. В то лето мощная коалиция против высокотехнологичного развития возникла в районах СоМа и Мишн и быстро распространилась по всему городу. Эта группа, объединившая художников, владельцев клубов и местных жителей, организовала более тридцати акций протеста и митингов в преддверии выборов 7 ноября, включая одно мероприятие, в ходе которого демонстранты разбили компьютер бейсбольной битой перед зданием мэрии. В ходе затяжного конфликта, получившего название "войны СоМа", коалиция собрала более 30 тысяч подписей по всему городу, чтобы внести на рассмотрение местных властей "Предложение L", предусматривающее запрет высокотехнологичного развития и других форм джентрификации в СоМа, Мишн и других преимущественно жилых районах. В конце концов предложенные меры были отклонены менее чем одним процентом голосов[19]. Хотя технологический спад последних нескольких лет частично снял напряжение с рынков городского жилья, джентрификация крупных урбанистических центров продолжает угрожать разнообразию и креативности, за счет которых изначально и были обеспечены инновации и рост городов. По мере роста напряжения возникает перспектива новых "местных войн", которые угрожают бросить тень на процесс и политику развития ведущих городов страны.

Наконец, нельзя не отметить одно из самых памятных проявлений иронии судьбы последнего времени, когда и в разбросанных городах, и в традиционных пригородах обнаружилось стремление копировать определенные элементы урбанизма. Значительные усилия по увеличению плотности населения, развитию жилья и инфраструктуры центральных районов предпринимаются в таких городах, как Атланта, Лос-Анджелес, Финикс и Сан-Хосе. В Сан-Диего начата амбициозная программа "Город из деревень" стоимостью в 2,5 млрд. долларов, целью которой является повышение компактности и общинности через реконструкцию старых районов в пешеходные центры, где дома будут располагаться рядом с магазинами, парками и остановками общественного транспорта[20]. Согласно плану, районы города получат более развитую инфраструктуру, включая парки, библиотеки и подземные коммуникации в обмен на более плотную жилищную застройку. Планы развития Сан-Диего также предусматривают меры по сокращению транспортных заторов и расползания города через поощрение жителей к тому, чтобы работать и делать покупки неподалеку от дома. Причина в том, что этот город, занимающий третье место в моем "Индексе креативности", хочет и дальше привлекать креативных профессионалов, но ограничен в пространстве для строительства. Менее крупные города, например, Чапел-Хилл, штат Северная Каролина, создали т. н. "городские коридоры" и улич-

ную инфраструктуру, которые привели к возникновению процветающе музыкальной сцены. В конце 1990-х в округе Орандж, штат Калифорния стартовал фестиваль "Eclectic Orange", на котором в течение шести недел были представлены образцы современной культуры, музыки, искусства и перформанса, призванные опровергнуть консервативный имидж региона.

Более того, многие ранее консервативные пригороды стараются воспроизвести у себя удобства большого города, пользующиеся спросом у членов креативного класса. Городские центры обустраиваются для пешеходов и наполняются кофейнями, кафе на открытом воздухе, дизайнерскими магазинами и отремонтированными офисными помещениями. Представитель нового урбанизма в архитектуре Андрес Дуэйни сотрудничает с застройщиками над созданием нового типа пригородов с большей плотностью населения, возможностями для пешеходов и наличием городских центров. Мой друг Дон Картер из архитектурного бюро UDA Architects работает в городах и пригородах по всей стране над приданием аутентичности городским центрам и кварталам, а также сотрудничает с крупными корпорациями в плане превращения избыточных производственных участков в новые многоцелевые урбанистические застройки.

По этим примерам можно судить не только о масштабе возвращения городов, но и том, какое распространение получил спрос на качество места. Сегодня даже в пригородах пытаются воспроизводить различные признаки качества места, которые ассоциируются с более крупными городскими центрами. И делается это по сугубо практическим экономическим соображениям — для привлечения талантливых людей и, соответственно, компаний, которые обеспечивают рост в сегодняшней экономике.

Университет как ядро креативности

В креативной экономике присутствие крупного научно-исследовательского университета дает региону огромное преимущество. Бостон во многом обязан своим высокотехнологичным "чудом" Массачусетскому технологическому институту. Силиконовую долину невозможно себе представить без Стэнфордского университета, ее давнего креативного ядра. Во многих городах, занимающих высокое положение в моем "Индексе креативности", находятся известные университеты. То же самое относится к таким крупным креативным центрам, как район залива Сан-Франциско, Остин, Бостон, Сан-Диего и "исследовательский треугольник" Северной Каролины, а также к таким классическим университетским городам, как Мадисон, штат Висконсин; Берлингтон, штат Вермонт; Боулдер, штат Колорадо и Анн-Арбор, штат Мичиган. Но сюда также входят менее крупные регионы, которые обычно не рассматриваются в качестве ведущих центров высоких технологий или инноваций, например, Гейнсвилл, штат Флорида; Олбани и Бингхемптон, штат Нью-Йорк; Литл-Рок, штат Арканзас; Бирмингем, штат Алабама, Лафейетт, штат Индиана; Ист-Лансинг, штат Мичиган и, самое удивительное, Аллентаун, штат Пенсильвания, бывший центр промышленного упадка, оплаканный в знаменитой песне Билли Джоэла, который может рассчитывать на успех в креативную эпоху благодаря университету Лихай и колледжу Лафайетт. На мой взгляд, наличие крупного университета оказывается основным компонентом инфраструктуры креативной экономики, более важным, чем каналы, железные дороги и шоссе прошлых эпох — а также огромным потенциальным ресурсом конкурентоспособности.

Потенциал использования университета в качестве двигателя регионального развития захватил воображение бизнес-лидеров, администраторов и ученых — и сбил их с верного пути. Возникла своего рода теория, согласно которой выстраивается прямая линия от университетских исследований к коммерческим инновациям и неуклонно растущей сети новых компаний. Это — наивный и механистический взгляд на вклад университетов в экономическое развитие.

Университет и вправду является ключевым институтом креативной экономики, но при этом часто не до конца осознается вся многосторонность его роли. Она не ограничивается тем, чтобы выдавать исследовательские проекты, которым можно найти коммерческое применение. Чтобы эффективно способствовать региональному росту, университет должен играть три взаимосвязанные роли, отражающие 3 "Т" креативных центров — технологию, талант и толерантность.

- *Технология.* Университеты выступают центрами передовых исследований в целом ряде областей, от программного обеспечения до биотехнологии, и являются важными источниками новых технологий и их коммерческих внедрений.
- *Талант.* Университеты обладают поразительным свойством притягивать талантливых людей, как магнит. Привлекая ведущих исследователей и ученых, университеты тем самым привлекают аспирантов, генерируют создание научно-практических предприятий и коммерческих компаний, которые размещаются поблизости, создавая самовоспроизводящийся цикл роста.
- *Толерантность.* Университеты также способствуют созданию прогрессивного, открытого и терпимого человеческого климата, помогающего привлекать членов креативного класса. Многие университетские города, от Остина, штат Техас, до Айова-Сити, штат Айова, всегда относились к разряду тех мест, где гомосексуалисты и другие "аутсайдеры" могли почувствовать себя дома.

Все эти факторы приводят к тому, что университеты улучшают качество жизни и расширяют горизонты того места, в котором они расположены.

Однако университет не в силах справиться в одиночку. Окружающее сообщество должно обладать способностью усваивать и использовать инновации, генерируемые университетом, а также способствовать обеспечению удобств и качества места, желательных для представителей креативного класса. Таким образом, университет оказывается необходимым, но не достаточным условием для развития высокотехнологичных фирм и регионального роста. Экономист Майкл Фогарти обнаружил устойчивое направление потока патентованной информации. Интеллектуальная собственность мигрирует из университетов, расположенных в старых промышленных регионах, таких как Детройт и Кливленд, в высокотехнологичные регионы, вроде Бостона, Сан-Франциско и Нью-Йорка. Фогарти установил, что хотя новые знания добываются во многих местах, сравнительно ограничен круг тех регионов, которые могут освоить и применить эти идеи. Для превращения интеллектуальной собственности в экономическое благосостояние креативные сообщества вокруг университетов должны уметь мобилизовать ее в рамках социальной структуры креативности.

Университет представляет собой лишь одну часть этой социальной структуры. Сообщества должны обеспечить остальные компоненты, включая и экономическую инфраструктуру, и качество места, которые позволят удержать талантливых людей, привлеченных университетом. Стэнфорд не сам по себе превратил Силиконовую долину в оазис высоких технологий — бизнес-лидеры и венчурные капиталисты региона создали местную инфраструктуру, необходимую для подобного рода экономики. Пало-Альто, находясь поблизости от Стэнфордского университета, функционирует в качестве его узлового центра, обеспечивая офисное пространство для интернет-компаний, венчурных капиталистов и фирм, предоставляющих услуги в области высоких технологий, а также целый спектр других удобств. То же самое относится к Бостону. Когда-то заброшенные окрестности Кендалл-сквер в районе Массачусетского технологического института были отремонтированы и восстановлены, пустовавшие фабрики и склады теперь используются под помещения интернет-компаниями, фондами венчурного капитала, ресторанами, микропивоварнями, кафе и отелями. Совсем недавно в Остине были предприняты энергичные меры по созданию не только инкубаторов и фирм венчурного капитала, но и объектов для досуга на открытом воздухе, и по обеспечению качества места, соответствующего запросам креативного класса. В таких городах, как Филадельфия, Провиденс и Нью-Хейвен, местные администрации и главы университетов пытаются активно способствовать созданию именно такого качества места в своих университетах и вокруг них[21].

Создание человеческого климата

Я всегда говорю представителям администраций городов и регионов, что сегодня ключ к успеху лежит в обеспечении *человеческого климата* мирового класса. Хотя, конечно, солидная деловая атмосфера сохраняет важность, еще большее значение имеет эффективный человеческий климат. Под этим я подразумеваю общую стратегию, направленную на привлечение и удержание человеческих ресурсов, в особенности креативных людей, хотя и не только их. Для этого требуются открытость разнообразию и активные усилия по его культивации, а также инвестиции в инфраструктуру, пользующуюся реальным спросом, а не финансовые стимулы для привлечения компаний, строительства стадионов или создания торговых комплексов. Преимущества подобной стратегии очевидны. Предприятия (или, если уж на то пошло, спортивные команды), получающие финансовые стимулы, могут практически в любой момент собраться и переехать в другое место, а инвестиции в такие структуры, как городские парки, остаются для многих поколений. Другие удобства — скажем, велосипедные или беговые дорожки, места для катания на роликах или просто для выгула собак — приносят пользу большой части населения.

Универсальной модели для создания человеческого климата не существует. Как мы уже видели, представители креативного класса варьируются по возрасту, национальному и расовому происхождению, семейному положению и сексуальной ориентации. Эффективный человеческий климат делает акцент на открытости и разнообразии и помогает поддерживать низкие входные барьеры. Соответственно, он не может быть ограничительным или монолитным. По-настоящему креативные сообщества обладают привлекательностью для множества самых разных групп.

Мне пока не приходилось видеть в США такого района, где местная администрация или граждане впрямую занимались бы формулировкой стратегии для создания человеческого климата. Однако у большинства сообществ она имеется де-факто. Если спросить представителей местных администраций, какую категорию людей они больше всего хотят привлечь, они скорее всего назовут преуспевающие пары от тридцати до пятидесяти — людей с хорошими работами, со средними и высокими доходами и стабильной семейной жизнью. И действительно, именно этого большинство сообществ (особенно пригородных) и добивается, подчеркивая наличие у себя хороших школ, парков с удобствами для детей и строгих (читай: ограничительных) правил районирования домов для одной семьи. Разумеется, я считаю, что для городов и районов важно отвечать запросам семей с детьми и, конечно, я полностью за хорошие школы и парки. Однако, как мы уже видели, менее четверти американских семей можно назвать нуклеарными. Сообществам, желающим добиться экономической конкурентоспособности,

нужен по-настоящему открытый и толерантный человеческий климат, который будет привлекательным для разных людей, составляющих как креативный класс, так и американское общество в целом.

Я уже показал, как важно для региона привлекать иммигрантов и представителей богемы, а также быть открытым ко всем проявлениям разнообразия, включая гей-культуру. В главе 14 мы видели, что открытость иммиграции имеет особое значение для малых городов и регионов, а способность привлекать представителей так называемой богемы является ключевой для более крупных городов и регионов. Здесь я хотел бы просто добавить, что для привлечения этих групп города и регионы должны создавать человеческий климат, который отвечает потребностям и запросам таких категорий населения.

Более того, существует одна группа, которой большинство регионов уделяло слишком мало внимания — по крайней мере, до недавнего времени, — а именно, молодежь. Обычно молодые люди воспринимаются как временные работники с небольшим вкладом в экономику города. Однако в креативную эпоху их роль важна по двум причинам. Во-первых, они представляют собой прекрасную рабочую силу: они могут работать больше и дольше, чем другие, и склонны идти на риск, именно потому, что они молоды и у них нет детей. В быстро меняющихся индустриях самыми современными навыками часто обладают недавние студенты. Вот почему так много компаний, от Microsoft до Goldman Sachs и McKinsey, активно нацеливают на них свои стратегии по привлечению кадров.

Во-вторых, люди дольше не заводят семью. Как мы уже видели, средний возраст вступления в брак по сравнению с предыдущим поколением вырос на пять лет и для мужчин, и для женщин. Люди с высшим образованием откладывают брак на более поздний срок, чем в среднем по стране. Одна из самых быстрорастущих групп в этой категории — те, кто никогда не состоял в браке. В декабре 2001 года журнал Economist изобрел определение "экономика Бриджет Джонс", чтобы показать важность не состоящих в браке молодых людей для возрождения больших городов США и Европы. Для процветания в креативную эпоху регионы должны обеспечить человеческий климат, который удовлетворял бы социальным потребностям и интересам этой группы, наряду с другими категориями населения.

Некоторые комментаторы возражают против моих выводов, а, следовательно, и против моих экономических советов, считая их ориентированными на более молодых представителей креативного класса, вроде того студента, собиравшегося переезжать в Остин, с которым мы познакомились в одной из предыдущих глав. Такие люди, заявляют мои критики, представляют лишь малую часть квалифицированной рабочей силы нации. Конечно, молодой выпускник колледжа с лохматой шевелюрой предпочтет такой город, как Остин, где живет множество других талантливых молодых людей и есть подходящая инфраструктура и ночная жизнь. Но можно ли добиться экономического успеха, превращая город в клуб знакомств для юнцов? Будет ли такое сообщество обладать социальной жизнеспособностью в долгосрочной перспективе? Критики указывают на тот факт, что в ведущих креативных городах, наподобие Сан-Франциско или Сиэтла, мало детей[22]. Они часто задают такие вопросы: разве эти молодые одинокие выпускники колледжей со временем не вырастут, не обзаведутся семьями и не сформируют более зрелые вкусы? Не лучше ли городам сосредоточиться на хороших школах и безопасных улицах, апеллируя к людям среднего возраста, которые занимают влиятельное положение и двигают нашу экономику? Я отвечаю, что, конечно, важно создать такой человеческий климат, который оценят более взрослые люди и супружеские пары. Успешный город должен предлагать разные возможности для разных людей. Но привлекательность для молодых представителей креативного класса *обязательно* должна учитываться.

Более того, для меня очевидно, что человеческий климат, ориентированный на молодых людей, оказывается привлекательным и для более широких слоев креативного класса. Его представители с возрастом не теряют свои предпочтения. Например, они не перестают бегать трусцой или ездить на велосипеде просто потому, что у них появились дети. Когда дети сидят в колясках или кенгуру, позволяющих родителям бегать трусцой, такие удобства, как специальные велодорожки, оказываются важнее, чем когда-либо. Разнообразие и толерантность также остаются в цене. Даже если мои собеседники средних лет или старше уже не тусуются по ночным клубам до четырех ночи, они по-прежнему ценят интересные и динамичные места с высоким уровнем культурной жизни. А если у них есть дети, они хотят вырастить их именно в такой атмосфере. Некоторые вещи, привлекающие молодежь, получают поддержку от людей, которые годятся им в дедушки и бабушки. Зимой 2000 года один мой коллега выступал перед группой питтсбургских пенсионеров на тему важности социально-бытовых объектов, вроде велосипедных дорожек, и получил поразительный отклик. Пенсионерам очень понравилась его идея, поскольку велодорожки помогают убрать велосипедистов с тротуаров, где они часто пугают престарелых и даже сбивают их с ног.

Одна моя собеседница из Миннеаполиса помогла пролить новый свет на вопрос возраста. Будучи молодой и незамужней, она переехала в Миннеаполис, поскольку там она могла вести подходящий образ жизни. Ей нравилась замечательная парковая система города, с отличными возможностями активного досуга, а также близость местных ночных клубов и дискотек, куда можно было ходить пешком. Она не могла себе представить, что в этом месте можно завести семью и растить детей. Однако после замужества она была приятно удивлена, обнаружив, что многие из удобств — например, парки и пешеходные районы — оказались для нее еще более привлекательными, когда появились дети.

таблица 16.1 / города с высоким уровнем заботы о детях также лидируют среди креативных и гей-регионов

Рейтинг	*Регион*	*Уровень заботы о детях в баллах*	*"Индекс креативности"*	*Рейтинг в "Гей-индексе"*
1	Портленд, штат Орегон	A+	16	20
2	Сиэтл	A+	5	8
3	Миннеаполис	A	10	31
4	Нью-Йорк	A	9	14
5	Сан-Франциско	A	1	1
6	Бостон	A-	3	22
7	Денвер	A-	13	18
8	Форт-Уэрт (а)	B=	10	9
9	Хьюстон	B+	7	10
10	Сан-Диего	B+	3	3
11	Силиконовая долина (б)	B	1	1
12	Даллас	B	10	9
13	Питтсбург	B	36	48
14	Сент-Луис	B	31	45
15	Кливленд	B	30	43
16	Чикаго	B	15	26
17	Филадельфия	B	17	33
18	Финикс	C+	19	16
19	Лос-Анджелес	C	12	4
20	Майами	C	29	2
21	Тампа	C	26	19
22	Вашингтон	C	8	13
23	Балтимор (в)	C-	8	13
24	Детройт	C-	39	46
25	Атланта	C-	13	7

Примечания. Рейтинги "Индекса креативности" и "Гей-индекса" основаны на 49 крупных регионах с населением более одного миллиона жителей.
(а) Часть региона; район Далласа
(б) Регион Сан-Франциско
(в) Регион Вашингтона, округ Колумбия
Источник: Показатели заботы о детях предоставлены организацией "Zero Population Growth" ("Нулевой прирост населения")

Кроме того, районы, привлекающие разнообразные категории населения, популярны и среди традиционных семей со средним уровнем достатка. Разумеется, семейные представители креативного класса часто различаются по этническому составу, и многие предпочитают, чтобы их дети росли в обстановке культурного разнообразия. Но причина может лежать еще глубже.

Летом 2001 года в Питтсбурге случился большой переполох из-за списка двадцати пяти городов с наиболее подходящей для детей обстановкой. Шум возник из-за того, что Питтсбург, всегда считавший себя семейным городом, в этом списке оказался лишь тринадцатым. Все двенадцать обогнавших его городов входили в первую двадцатку "Индекса креативности", и все, кроме двух, фигурировали в ведущей двадцатке "Гей-индекса".

Хотя может показаться, что здесь есть противоречие (как могут быть семейными гомосексуальные города?), мне эта связь кажется логичной. В городах, предлагающих высококачественные удобства для некоторых категорий населения, должны в целом понимать важность качества места. То же самое происходит, когда компании применяют в бизнесе подходы, ориентированные на клиентов: лучшие из компаний охватывают ими все аспекты своей деятельности. Аналогичным образом, лучшие города добиваются успехов сразу по нескольким направлениям, и у них есть, что предложить каждому. Поэтому давайте посмотрим, что делается правильно в одних городах и неправильно — в других.

Креативный город: примеры

Целый ряд городов по всему миру становятся образцами креативных сообществ. В большинстве случаев это происходит в результате не сознательного планирования, а органичного применения взаимодополняющих стратегий. В последние несколько лет мне довелось консультировать многие города, которые пытаются стать креативными сообществами. Обсудить все попытки преобразований мне не позволяют ни время, ни место, поэтому давайте рассмотрим подробнее два наиболее удачных примера: Остин (штат Техас) и Дублин (Ирландия). Несмотря на очевидные различия, оба города обеспечивают все 3 "Т" экономического развития: в них присутствуют культурная и музыкальная сцены, а также быстро растущие сектора высокотехнологичного производства. Оба города вкладывают много усилий в обеспечение креативной экосистемы, в которой укореняются и процветают все формы творчества.

Остин: в черте города

Еще двадцать лет назад Остин не входил в списки высокотехнологичных городов, а сегодня он занимает второе место в моем "Индексе креативности", шестое по инновациям и седьмое по креативному классу. Что произошло? В Остине была проделана огромная работа по обеспечению всех 3 "Т" стратегии экономического развития и созданию атмосферы, необходимой для того, чтобы добиться конкурентоспособности и побеждать в креативную эпоху.

Все началось с первого "Т" — технологии. В течение 1980-х и 1990-х Остин предпринял значительные меры по улучшению своей технологической базы. Как и во многих других местах, все началось с привлечения из других регионов филиалов фирм, таких как, например, IBM, Intel и Motorola[23]. Представители городских властей совершили ряд поездок по ведущим высокотехнологичным регионам с двоякой целью: познакомиться с их опытом и побывать в компаниях, которые им хотелось бы привлечь в свой город. В Остине также разместились два крупных исследовательских консорциума, MCC (Microelectronics and Computers Technology Corporation — Корпорация по микроэлектронике и компьютерным технологиям) и SEMATECH (Semiconductor Manufacturing Technology — Технология полупроводникового производства). Обе компании пользовались поддержкой федерального правительства и лидировали в своих областях. Но этим работа не ограничивалась. Под руководством прославленного предпринимателя Джорджа Козмецки и других в регионе был создан благоприятный деловой климат. Были также произведены серьезные вложения во второе "Т" — талант, в основном в форме укрепления Техасского университета и привлечения сотен тысяч долларов ассигнований федерального и местного уровня на исследования. Эти усилия окупились сторицей, когда бывший студент Техасского университета Майкл Делл основал компанию по производству персональных компьютеров, дав ей свое имя.

История Остина не была бы полной без третьего "Т" — толерантности и прославленного остинского стиля жизни. Задайте обычному человеку такой вопрос: что вам приходит в голову при слове Остин? В ответ большинство называют не Dell, Trilogy или другие высокотехнологичные компании. Многие упоминают программу общественного телевидения "Остин: в черте города", передающую живые выступления музыкантов, или, возможно, фестиваль кино и музыки South-by-Southwest. Наряду с работой над технологиями и толерантностью, регион вложил множество усилий в свой образ жизни и музыку, вплоть до клубов и баров Шестой улицы. В центре города, где проходят беговые дорожки, установлена скульптура местной знаменитости — покойного гитариста Стиви Рей Вона. Когда высокотехнологичная компания Vignette переезжала в новое здание в центре Остина, одним из условий сделки было пожертвование миллиона долларов в фонд поддержки местных музыкантов[24].

Остин представляет собой поистине открытый город, в котором могут найти себе место разные категории людей. Однажды после выступления в Остине весной 2000 года я был приглашен местными политическими деятелями и бизнесменами в клуб на "Hippie Hour". Я обрадовался, предполагая, что речь идет о "Happy Hour", когда в течение часа напитки в баре продаются за полцены. Но меня поправили: "Не "Happy Hour", а "Hippie Hour", от слова "хиппи". Мы оказались в потрепанном старом клубе "Continental" на улице Саут-Конгресс в компании хиппи, музыкантов, латиноамериканцев, политиков и бизнесменов. Это была настоящая креативная мешанина, где каждый мог расслабиться и быть самим собой.

Остин определяет себя в противопоставлении "ботанистану" в стиле Силиконовой долины. Бывший мэр города Керк Уотсон был движущей силой прогрессивной стратегии, направленной на достижение положительного эффекта от конвергенции технологии, таланта и толерантности. Весной 2000 года мы обедали в ресторане в центре Остина, и Уотсон сформулировал эту идею следующим образом: "Преимущество Остина состоит в слиянии технологии с расслабленным, прогрессивным образом жизни и развитой музыкальной сценой. Смысл в том, что мы сохраняем образ жизни и разнообразие, которые позволяют нам переманивать людей и компании из таких мест, как Силиконовая долина". Потом он заметил, что Остин рассматривает себя не как "город высоких технологий", а как место тотальной креативности, где прилагается масса усилий, чтобы привлечь все категории творческих людей. Ключевой аспект стратегии развития региона состоит в том, чтобы сохранить свои уникальные культурные активы и разнообразие, и тем самым избежать многочисленных проблем Силиконовой долины: на самом деле, как раз поэтому многие мигрировали оттуда в Остин. Когда в конце 1990-х Уотсона переизбрали на второй срок рекордным числом голосов в 84%, он направил свое внимание на то, чтобы технологическое развитие не разрушило культуру, образ жизни и разнообразие города, которые и послужили изначальным источником его экономического роста. Он приложил много усилий, чтобы сохранить традиционные этнические кварталы и культурные площадки. Руководство города и его жители продолжают усилия по созданию такого места, где соединяются возможность быть собой — кем бы вы ни были — и принадлежность к открытому и толерантному сообществу, в равной мере стимулирующему все виды творчества.

Ван Моррисон, U2 и высокие технологии

Возможно, наилучший пример набора стратегий, необходимых для построения креативного сообщества, можно найти на другой стороне Атлантического океана, в Дублине[25]. Ирландия сама по себе добилась большого успеха в области высоких технологий и вызывает зависть в Европе и по всему миру. Менее двадцати лет назад в Ирландии была истощенная экономика с двузначными показателями безработицы, застоем в росте доходов и утечкой мозгов. Сегодня экономика здесь растет быстрее, чем в других странах, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития. Ирландская технологическая отрасль движется вперед семимильными шагами, а уровни производительности входят в число самых высоких в Европе. Ирландия является самым крупным экспортером массового программного обеспечения в мире, обогнав по этому показателю США в 2001 году. Такие

ирландские компании, как Iona Technologies, SmartForce и Riverdeep пользуются несомненным авторитетом на международном рынке.

Как им удалось этого добиться? "Ирландское чудо" было основано на 3-х "Т" экономического развития. Под мудрым руководством Управления промышленного развития страна начала активно привлекать ведущие высокотехнологичные компании в рамках политики, получившей название "индустриализация по приглашению". Финансовые и налоговые стимулы помогли привлечь гигантов высоких технологий, например, IBM, Lotus, Intel, Microsoft, Dell, Gateway и Oracle, которых, помимо прочего, заинтересовали талантливые кадры, выпускавшиеся из местных университетов мирового класса. Не ограничиваясь привлечением высоких технологий из-за рубежа, ирландское правительство создало организацию Enterprise Ireland для поддержки предпринимательства и венчурного капитала, а также стимуляции местной высокотехнологичной индустрии. Сегодня в Ирландии в производстве программного обеспечения участвуют около 900 фирм, в которых заняты более 30 000 работников.

Инвестиции в систему высшего образования позволили Ирландии одновременно обучать и привлекать лучших специалистов. Начиная с 1960-х правительство Ирландии поддерживало формирование технических навыков в области электроники и информатики через систему региональных технических колледжей. Сегодня 60% студентов университетов в Ирландии специализируются в инженерном деле, науках или бизнесе.

Такие традиционные подходы к экономическому развитию сами по себе не сработали бы в Ирландии, если бы они не были подкреплены значительными усилиями по созданию образа жизни. Несмотря на давний консерватизм, Ирландия использовала свое наследие в культуре, искусстве и музыке, чтобы превратиться в центр богемной энергии с эклектичной средой, где представлены разные люди, культуры и стили жизни. Сегодня в пестрой дублинской толпе консервативные бизнесмены и очкарики-программисты смешиваются с одетыми во все черное художниками и богемными музыкантами. Соединив историю и прогресс, Ирландия превратила города вроде Дублина в центры для динамичных креативных людей и всех, кто ценит подобную атмосферу.

Первый шаг состоял в привлечении талантливых творческих личностей. Базовая идея привлечения технологических компаний и предпринимателей была распространена на художественную и культурную среду, включающую актеров, писателей и музыкантов. Предложив деятелям культуры налоговые льготы и качественное место для жизни и творчества, Ирландия смогла не только удержать растущее число знаменитостей местного происхождения, наподобие U2, Ван Моррисона и Лиама Нисона, но и стать домом для многих международных звезд, таких как Эндрю Ллойд Уэббер.

Второй шаг заключался в создании подлинного качества места с опорой на историю и аутентичность. Дублин начал с восстановления района Темпл Бар, тщательно возрождая те пабы, куда в свое время могли приходить за пинтой пива Джеймс Джойс, Брем Стокер и Сэмюэл Беккет. В середине 1990-х Ирландия воспользовалась туристическими фондами Евросоюза в размере 25 млн. долларов для преобразования района Темпл Бар в настоящий культурный квартал. Как сообщалось в газете New York Times в октябре 2002 года: "Планировщики решили поощрять новаторский дизайн, чтобы избежать превращения района в Евродисней с псевдо-георгианской архитектурой"[26]. В начале 1990-х действующее при поддержке государства агентство Temple Bar Properties заключило договор с молодым коллективом дублинских архитекторов-новаторов на разработку проекта реконструкции территории размером в 36 кварталов, которая до этого предназначалась под строительство городского транспортного депо. Сейчас в Темпл Баре находятся пабы, рестораны, кафе и тысяча с лишним единиц жилья. Этот район никогда не был таким модным и энергичным. Пульсирующие ритмы музыки доносятся из эклектичных баров и ресторанов, расположенных вдоль извилистых мощеных улочек. Удачное сочетание старого и нового сделало Темпл Бар, U2, аутентичную индийскую кухню и пиво Guiness столь же знаменитыми, как камень Бларни и "Книга Келлса". Сейчас этот подход применяется к другим районам города. Пару лет назад мне довелось сопровождать губернатора Пенсильвании Тома Риджа с делегацией бизнесменов и политиков во время торговой миссии в Ирландию. Прибыв в чопорный отель Shelbourne в Дублине, я с замиранием сердца заметил члена группы Rolling Stones Рона Вуда в кожаном наряде рок-звезды и с бутылкой Guiness в руке. "Мистер Вуд живет в Дублине и обычно использует наш отель для своих частных вечеринок", — прошептал корректный служитель, провожая меня в номер.

Такая продуманная и дальновидная стратегия применения аутентичных культурных активов для привлечения людей и стимуляции экономического возрождения резко отличается от распространенного подхода, который используется множеством городов второго сорта, тратящих миллионы долларов на строительство стандартных сетей магазинов, ресторанов и баров. Ирландская стратегия окупила себя. Сегодня 53% новых иммигрантов — это возвращающиеся ирландцы, а около 40% населения — младше 30 лет.

Ирландский опыт может многому научить регионы США. Одновременные инвестиции во все 3 "Т" позволили Ирландии за очень короткий срок превратиться из экономического и технологического аутсайдера в настоящую машину роста. Города и регионы должны осознать важность интеграции всех трех аспектов новой экономической модели: технологии, таланта и толерантности. Без совместной работы всех трех факторов регионы не смогут стать настоящими креативными сообществами и прийти к экономическому росту и качеству жизни, которых заслуживают их граждане.

Почему некоторые регионы остаются в прошлом

Мне не раз приходилось слышать, как множество людей по всей стране используют одну и ту же фразу для описания неспособности руководства своего города адаптироваться к требованиям креативной эпохи: "Они ничего не понимают". Дело не в том, что эти города не хотят расти или стимулировать высокотехнологичные индустрии. В большинстве случаев руководители их администраций считают, что делают все от них зависящее для развития технологий и инноваций. Но чаще всего они либо не хотят, либо не могут сделать то, что необходимо для создания обстановки, привлекательной с точки зрения креативного класса. Они на словах заботятся о привлечении талантливых людей, а на деле продолжают вкладывать ресурсы в крупную розничную торговлю, субсидировать строительство универмагов, нанимать операторские службы и тратить деньги налогоплательщиков на дорогостоящие стадионы. Или пытаются создавать новые жилые и торговые районы под копирку, заменяя старое и аутентичное новым и типовым — и тем самым отпугивают креативный класс.

В наше время, когда так трудно мобилизовать реальную политическую волю для любой цели, города по всей стране один за другим генерируют политический капитал для привлечения миллионных инвестиций на строительство профессиональных спортивных арен. Однако их официальная экономическая цель недостижима с помощью подобных средств. Самые последние исследования показывают, что стадионы не имеют экономической выгоды и даже приводят к сокращению местного уровня доходов[27]. А представьте, во сколько обходятся эти сооружения! Подумайте, каких результатов можно было бы добиться, если бы эти сотни миллионов долларов были потрачены на академические исследования или другие вещи, которые создают реальные экономические блага — или даже просто на благоустройство и удобства, которые помогают привлечь и удержать талантливых людей. Во время интервью и фокус-групп я ни разу не слышал, чтобы представители креативного класса сказали, что профессиональный спорт имеет для них значение при выборе места для жизни и работы. Почему большинству представителей властей трудно даже представить себе, что можно использовать финансовые ресурсы и политическую волю для создания вещей, которые имеют реальную пользу для их экономического будущего и для населения в целом?

Ответ прост. Эти города застряли в прошлом. Экономист Мансур Олсон давно заметил, что упадок государств и регионов является результатом организационной и культурной закупорки артерий, которую он назвал "институциональным склерозом"[28]. Ученый утверждал, что страны, города и регионы, которые росли и процветали в одну эпоху, сталкиваются с трудностями, подчас непреодолимыми, при усвоении новых организационных и культурных моделей, независимо от их потенциальной полезности. Он считает, что именно благодаря этому феномену США сменили Великобританию в качестве великой экономической державы. Это также объясняет произошедший в середине прошлого века переход экономической активности из старых промышленных городов в новые города на Юге и Западе США. Анализ Олсона пророчески показал, почему так много городов остаются в тисках общих подходов и культуры ушедшей организационной эпохи. Звездами того времени были такие места, как Детройт, Кливленд и Питтсбург. Культурные и поведенческие нормы, которые когда-то гарантировали им успех, приобрели такую власть, что нормы и подходы креативной эпохи не получили здесь широкого распространения. Этот процесс привел к подавлению креативного импульса и стал причиной того, что креативные люди стали искать для себя более подходящие места. Их уход, в свою очередь, устранил почти все стимулы к переменам.

Поскольку мне много приходится разъезжать с выступлениями, я изобрел удобный способ отличать города, ставшие частью креативной эпохи, от тех, которые задержались в прошлом. Если администрация города говорит, что я могу одеться как угодно, приглашает меня на ужин в демократичное современное кафе или ресторан и, самое главное, предлагает открыто обсуждать роль разнообразия и геев в сообществе, я делаю вывод, что этот город сможет привлечь креативный класс и процветать в новую эпоху. Если же меня просят надеть костюм и галстук, угощают ужином в частном клубе и просят "не увлекаться разговорами о геях и богеме", я почти уверен, что у этого города будут проблемы.

Питтсбург: базовый случай

Я мог бы использовать много городов в качестве примера культурной инерции. Однако лучше взять свой собственный город. Кроме того, Питтсбург — моя вторая родина — вдохновил меня на исследования, которые привели к созданию этой книги. В некотором смысле, это мой Парк-Форест (место, ставшее бессмертным благодаря "Организационному человеку" Уайта), и я знаком с ним лучше, чем с любым другим городом.

Несмотря на наличие многочисленных активов, необходимых для обеспечения конкурентоспособности и процветания в креативную эпоху, в Питтсбурге есть проблемы со сменой культурных позиций и подходов. Город зажат между рабочим классом и традиционным корпоративным руководством, сохраняющим приверженность ценностям организационной эпохи, и испытывает затруднения с созданием атмосферы и культуры, привлекательной для креативного класса. Его представители обнаруживают себя между двумя системами ценностей, начинают испытывать затруднения с самоидентификацией в контексте города и в итоге часто уезжают.

Я поселился в Питтсбурге в 1987 году, чтобы в составе Карнеги-Меллон участвовать в экономическом возрождении региона, и с тех пор обосновался здесь. Я сразу же полюбил этот город. Своей атмосферой городского рабочего класса, замечательной архитектурой индустриальной эпохи и дружными этническими кварталами он напомнил мне место, где я вырос. Раньше этот регион был основным двигателем промышленного роста США и, несмотря на привычную репутацию сталелитейного города, центром инноваций для целого ряда отраслей. Как показано на документальном материале в блестящей диссертации Марка Сэмбера, бывшего историка из Карнеги-Меллон, в начале XX века Питтсбург представлял собой интегрированный высокотехнологичный промышленный комплекс — Силиконовую долину того времени[29]. Финансисты и предприниматели Питтсбурга основали американскую сталелитейную промышленность, алюминиевую промышленность (с компанией Alcoa) и современную электропромышленность (с компанией Westinghouse, чей метод производства электричества с переменным током стал стандартом индустрии). Семья Меллонов играла роль тогдашних венчурных капиталистов, инвестируя финансовые и управленческие ресурсы в множество быстрорастущих технологических компаний. В Питтсбурге также находился первый в стране центр исследований и разработок — Институт Меллона, ставший моделью для последующих попыток технологического развития экономики по всей стране, включая Бостон 1940-х и 1950-х. Регион, с его крупными лабораториями при компаниях Westinghouse, U.S. Steel, Alcoa, PPG, Gulf и не менее сорока других корпораций, оставался центром промышленных исследований и разработок мирового уровня вплоть до 1950-х[30].

Питтсбург также стал родиной культурных инноваций, например, первой в стране регулярной выставки современного искусства (Carnegie International, проходящей каждые четыре года со времени основания в 1896 году), первого кинотеатра (J. P. Harris's Nickelodeon), одной из первых двух коммерческих радиостанций в стране (KDKA, до сих пор в эфире), а также одной из первых станций общественного телевидения (WQED, которая вещает и сегодня). В наше время в Питтсбурге располагаются университеты мирового уровня с массой студентов и огромные исследовательские мощности по ключевым направлениям эпохи высоких технологий. Здесь есть все удобства, чтобы обеспечить городу высокое место в рейтингах условий жизни, плюс изобилие возможностей для досуга на свежем воздухе, которое дают парки, рощи, холмы и три реки. Тем не менее, регион не сумел превратить эти активы в динамичную экономическую базу для высоких технологий и продолжает терять людей, оставаясь в течение нескольких последних десятилетий одним из регионов с наиболее низким темпом роста в стране.

В чем же дело? Почему при наличии таких традиций и активов регион оказался не в состоянии провести необходимые перемены? В значительной мере мои исследования посвящены ответу на этот вопрос, а моя общественная деятельность последнего десятилетия связана с различными попытками возрождения региона. Проблема коренится не только в экономике и, вопреки распространенному мнению, не в том, что Питтсбург воспринимают как стареющий город "ржавого пояса". В основе своей это проблема культуры и ментальности. Местные жители первые признают, что город медленно реагирует на общенациональные тенденции. Мэр часто повторяет такую шутку: "Почему лучше всего быть в Питтсбурге, когда придет конец света? Потому что наш город во всем отстает на десять лет". Будучи успешным продуктом промышленной и организационной эры, Питтсбург сталкивается с большими затруднениями в процессе перехода к креативной эпохе. Таким образом, он олицетворяет фундаментальную проблему, с которой сталкиваются и другие города. Поскольку Питтсбург застрял в ушедшей эпохе, в городе возникают проблемы с открытием социального пространства для самореализации представителей креативного класса.

Необходимо учитывать тот факт, что многие годы Питтсбург был символом корпоративной Америки. Вплоть до 1960-х — 1970-х в городе размещалось огромное количество головных офисов корпораций, из которых не менее двадцати входили в список Fortune-500 — больше, чем в любом другом городе, кроме Нью-Йорка и Чикаго. Со временем эти гигантские организации буквально затоптали когда-то сильный дух предпринимательства и инноваций, заменив его конформистским этосом организационной эпохи. Эти перемены хорошо иллюстрирует следующий рассказ, относящийся к концу 1970-х:

> Клуб Duquesne [представляет собой] эксклюзивное место встречи самых могущественных руководителей корпораций Питтсбурга. Главы U. S. Steel, Alcoa, Gulf Oil, Westinghouse и других промышленных гигантов города собирались в его грандиозных столовых и гостиных еще в прошлом веке. Недавно старый официант рассказал о том, какие изменения произошли в клубе с течением лет: "Раньше членами клуба были настоящие творцы. Они создали все эти компании и состояния. У них была определенная *аура*. Когда в клуб приходил мистер Меллон, весь персонал сбегался из кухни и подсобных помещений. Они шептали: "Где мистер Меллон? Я хочу посмотреть на мистера Меллона". А сегодня здесь в основном люди, которые не создают богатство, а присматривают за ним... Они совсем другие. Более неформальные, дружелюбные, может быть, более приятные. Но, — подводит итог официант — теперь все не так, как раньше"[31].

Заканчивая в 1961 году "Экономическое исследование Питтсбурга", известный специалист по региональной экономике Бенджамин Чинитц, бывший в ту пору профессором Питтсбургского университета, высказался следующим образом:

У меня такое ощущение, что семьи, связанные со сталью, производят меньше предпринимателей на душу населения... Сын начальника на окладе скорее всего будет менее восприимчив к возможностям, лежащим за пределами интересов его отца, чем сын независимого предпринимателя... Когда преобладает большой бизнес, представители малого бизнеса приобретают ауру граждан второго сорта. Это проявляется в том, к каким социальным клубам они могут принадлежать, в каких районах могут жить, в какие организации деловых людей могут вступать и пр.[32]

С тех пор мало что изменилось. Клуб Duquesne остается излюбленным местом встречи корпоративного класса Питтсбурга. Предпринимательство, хотя и находится на подъеме, по-прежнему заметно отстает от тенденций других регионов и в целом по стране.

Пока корпоративная элита формировала своего рода аристократию, собиравшуюся в одних и тех же частных клубах, политическое руководство города оставалось в руках стареющего, но многочисленного и всегда пользующегося правом голоса рабочего класса. В крупных компаниях было занято множество людей на всех уровнях производства, от фабричных рабочих и секретарей до инженеров и ученых. Практически каждый человек занимал свое место на корпоративной лестнице. Это казалось естественным: так жили все. Более того, после волны европейской иммиграции, достигшей пика в начале XX века, приток новых переселенцев практически прекратился. Город гордился своим этническим разнообразием, под которым подразумевали клуб "Польские соколы" рядом со Словацко-американским общественным клубом, и католическую церковь рядом с пресвитерианской — все на одной улице. В культуре города жестко соблюдалось деление на высоколобую — опера, балет, музей, симфонический оркестр, т. е. то, что изучают в школе, — и низкопробную — спортивные команды Steelers и Penguins. Корпорации и фонды финансировали высокую культуру, выделяя деньги на ремонт театральных зданий.

Руководители крупных фирм также входили в число лидеров некоммерческой Конференции Аллегейни по развитию сообщества, которая в вопросах городского развития функционировала почти как де-факто местная администрация параллельно с выборной властью. Многие годы Конференция Аллегейни направляла крупномасштабные эксперименты в области реконструкции. Некоторые из них, в особенности на раннем этапе, когда Конференция переживала свой расцвет, были весьма дальновидными и прогрессивными: например, первые попытки контроля за выбросом вредных веществ в окружающую среду или ранние инициативы по приватизации ключевых учреждений культуры и преобразованию запущенной промышленной зоны в центре города, на месте слияния трех рек, в замечательный городской парк. Однако другие проекты отражали худшие подходы к реконструкции городов "огнем и мечом". Эти проекты, обычно осуществлявшиеся под эгидой Управления реконструкции города, мэрии и других государственных учреждений, заменяли деловые районы на безликие структуры, опутанные кольцами многополосных шоссе. В последние годы местные инициативные группы вложили огромное количество усилий, чтобы исправить катастрофические последствия подобных мегапроектов и вернуть свои районы в то состояние, в котором они находились до того, как их разрушили бульдозеры местных властей.

Так обстояли дела, когда я прибыл в Питтсбург в 1987 году, и с тех пор ничего не изменилось. Могу добавить, что эта культура остается более подходящей для "бэббитов", чем для "бобо". Значительное креативное сообщество региона оказалось раздробленным и разделенным на разные анклавы: технологические новаторы — здесь, предприниматели — там, представители высокой культуры с одной стороны, а завсегдатаи уличной сцены — с другой.

Есть ли в этой картине место развитию единого и артикулированного креативного класса? Есть, но мало. Ситуация осложняется еще и тем, что демография Питтсбурга напоминает концы штанги: здесь высока концентрация очень старого и очень молодого населения. Регион страдает от отсутствия людей "среднего" возраста, т. е. тех, кому от тридцати до пятидесяти лет. В условиях экономической разрухи начала 1980-х регион растерял большинство представителей креативного класса и впоследствии не смог найти им замену. Питтсбургу не хватает их энергии, влияния, подходов к делу и, что немаловажно, свободных доходов, которые подстегнули перемены в других городах и регионах. Как сказал один мой студент: "Проблема Питтсбурга в том, что здесь нет бывших хиппи, ставших яппи, как в Сан-Франциско и Сиэтле"[33]. Перевод: мало влиятельных креативных личностей вроде Пола Аллена. Регион разрывается между населением старшего возраста с ценностями организационной эпохи и молодежью, у которой пока нет ни влияния, ни доходов для изменения этой системы ценностей. Дело не только в том, что у города нет динамики и энергии для преобразования, источником которых являются прогрессивные и преданные делу личности, готовые воспринимать новые идеи и идти на риск. На самом деле в прошлом такие попытки периодически предпринимались. Проблема скорее в том, что командно-контрольная структура власти в регионе продолжает игнорировать и подавлять очередные усилия креативного класса, тем самым ограничивая их воздействие и энергию преобразований.

Деловые и политические лидеры региона не понимают запросов нового класса. В конце 1990-х власти потратили почти весь свой политический капитал и большую часть финансового на миллиардный бюджет двух стадионов и конференц-центра, даже после того, как их первоначальный проект был отвергнут голосованием местных жителей. Здесь до сих пор считают, что ключ к успеху лежит в создании условий для корпораций в центре города, хотя головные офисы компаний переезжают в другие места. Мало внимания уделяется исторической архитектуре индустриального периода, кото-

рая привлекает представителей креативного класса. В городе и в пригородах продолжается реконструкция "огнем и мечом" и аутентичная архитектура региона заменяется ширпотребом в стиле пригородных супермаркетов, хотя представители креативного класса объясняют, что изначально их сюда привлекла аутентичность городских кварталов.

В середине 1990-х крупные застройщики при финансовой поддержке основных учреждений по развитию региона снесли практически все исторические здания сталелитейного завода в районе Хомстед во имя "возрождения промышленных объектов" и построили на набережной гигантский торговый комплекс с островками розничных супермаркетов, разделенных зияющими акрами автостоянок. Один из моих коллег по Карнеги-Меллон приложил все усилия, чтобы спасти главную улицу поселка Хомстед от похожей участи — от рук крупных торговых сетей. Другой коллега показал слайды "реконструкции" набережной Хомстед группе историков и географов — они онемели от изумления.

В конце 1990-х мэр Питтсбурга и его советники объявили о "плане Пятой авеню (Форбс авеню)", который состоял в том, чтобы снести несколько кварталов в центре города и построить на их месте торговый мегакомплекс с универмагом Nordstrom, мультиплексом и стандартными ночными заведениями вроде Hard Rock Cafe и Planet Hollywood. Национальный доверительный фонд охраны памятников истории назвал этот план одним из худших примеров реконструкции города за последние сорок лет. Газета New York Times выделила его особо в качестве "реконструкции, зашедшей слишком далеко". Представители креативного класса (включая упомянутое выше объединение Ground Zero) пришли в ужас и совместно с членами движения за сохранение исторических памятников выразили энергичный протест против плана, который в конце концов не был выполнен в связи со срывом коммерческих договоренностей.

Сколько бы представители местных властей ни превозносили университеты за их ключевую роль в высокотехнологичном будущем, район Окленд, где расположены Карнеги-Меллон и Питтсбургский университет, отнюдь не выглядит как креативное сообщество наподобие тех, что можно найти в других крупных университетах и уж точно не помогает привлечь креативный класс. Тем не менее его роль в местной экономике нельзя недооценивать. Район является третьим по размеру центром занятости в штате Пенсильвания. Здесь работают десятки тысяч представителей креативного класса и проходят обучение 35 000 студентов. Многие из наиболее быстро развивающихся компаний региона, а также некоторые из самых крупных его работодателей представляют собой дочерние компании университетов. Rand Corporation и производитель компьютерных дисководов Seagate (два последних примера удачного привлечения крупных фирм) разместили свои представительства в Питтсбурге специально, чтобы быть ближе к университетам.

Несмотря на свою стратегическую важность, район Окленд с его многочисленными историческими зданиями, к которым относятся музеи и библиотека Карнеги, и чудесным близлежащим парком, который когда-то служил ведущим образцом движения "За красивый город", сейчас находится в упадке, а часть зданий района была снесена, чтобы освободить место для новостроек. Здесь нет кинотеатров, почти отсутствуют фешенебельные магазины и удобства, которые обычно встречаются в университетских городках. Одну музыкальную площадку снесли, из другой сделали частный гараж для коллекции автомобилей одного из наследников основателей промышленности Питтсбурга, а остальные попросту закрылись. Бóльшая часть жилого фонда представляет собой посредственное жилье для студентов, за которое хищные владельцы дерут втридорога. Студенты, с которыми я общаюсь, постоянно называют университетский район "дырой" и ждут не дождутся возможности уехать. Услышав, как эксгибиционист напугал студентку на автобусной остановке, один из старых лидеров района сказал: "Передайте ей, что пора взрослеть и привыкать к жизни в городе". Неудивительно, что студенты по окончании учебы переезжают в другие места.

В начале 2002 года на Конференции Аллегейни корпоративные и административные лидеры города объявили о плане реконструкции района, включавшем, в первую очередь, строительство научно-исследовательского городка пригородного типа между двумя университетами. Соответствующие решения принимались почти без консультаций со студентами, высокотехнологичными фирмами, работающими в районе, или первоклассными архитекторами и дизайнерами Питтсбурга. Однако в последнее время возникли силы, способные бросить вызов этим планам и скорректировать их таким образом, что в результате могут выиграть и малообеспеченные жители района, и студенты, и представители креативного класса. Время покажет, чем обернется очередная попытка возрождения города.

Власти продолжают рекламировать Питтсбург как хорошее место для семьи (что само по себе неплохо), по-видимому не отдавая себе отчета в демографических переменах, сделавших людей, не состоящих в браке, молодежь, новых иммигрантов и геев крайне важными элементами меняющегося общества. Факты говорят сами за себя. Хотя регион добился сравнительных успехов по первому "Т" — технологии, он занимает 113-е место в совокупном "Индексе плавильного котла" (39-е среди 49 крупных регионов), 141-е место в "Гей-индексе" (46-е среди крупных регионов) и 103-е в "Индексе богемы" (44-е среди крупных регионов). В конце моего выступления перед питтсбургским отделением "Организации молодых президентов" один директор компании поднял руку и сказал: "Извините, профессор, но я не возьму на работу человека, который придет в офис с татуировками, серьгами или в пижаме". Если не считать моего ответа, против его реплики не выступил никто из присутствующих, включая многочисленных руководителей высокотехнологичных компаний, где приняты свободные нравы.

Хотя впечатление порой бывает хуже, чем действительность, но участники моих фокус-групп считают, что в Питтсбурге отсутствует открытость по отношению к меньшинствам, новым иммигрантам или геям. Молодые женщины утверждают, что существуют значительные препятствия для их карьерного роста. Согласно фокус-группам и интервью, проведенным моей аспиранткой Элизабет Керрид, иностранные студенты Питтсбургского университета сталкиваются с дискриминацией и делают вывод, что "в Питтсбурге им делать нечего". Несмотря на то, что большинство выражало желание остаться в США, из нескольких десятков участников только одна студентка всерьез собиралась жить и работать в Питтсбурге. Один мой докторант азиатского происхождения сказал после посещения бейсбольного матча на нашем новом стадионе Pirates, что не видел там не одного азиатского лица и всего несколько афроамериканцев, добавив, что "в жизни не встречал такого количества белых одновременно".

Талантливые представители расовых и этнических меньшинств, равно как и работающие женщины, выражают желание уехать из города гораздо чаще, чем белые мужчины. То же самое относится к творческим людям любых профессий. Пример: "Dieselboy", он же Деймиэн Хиггинз, добившийся к своим 28 годам репутации одного из ведущих ди-джееев стиля драм-энд-бас в мире. Он вырос в Питтсбурге и долго играл здесь, а потом переехал в Филадельфию с ее динамичной сценой танцевальной музыки. В этом он последовал за "DJ Sine" и "Producer 1.8.7" (псевдоним Джорданы Ласенс, популярного продюсера, релизы которой не раз возглавляли чарты электронной музыки), тоже уехавшими из Питтсбурга. Не говоря уже об идоле поп-культуры Кристине Агилере, которая дебютировала исполнением государственного гимна на стадионе во время матча команды Steelers. Если для города важна аудиоидентичность, жители Питтсбурга ее обеспечивают — но часто за его пределами.

Есть ли у Питтсбурга основания для надежды на будущее? Конечно, да. Во-первых, несмотря на отсутствие динамизма, местная экономика не так уж слаба. Показатели занятости и среднего дохода на душу населения выглядят лучше, чем в целом по стране — что можно считать настоящим успехом для региона, который в процессе спада производства последних десятилетий потерял более 150 000 рабочих мест в сталелитейной и тяжелой промышленности, а также несколько крупных корпораций. Регион устоял отчасти за счет естественного сокращения рабочей силы, отчасти за счет переориентации на сервисные отрасли, например, образование, высокие технологии и здравоохранение. Сегодня самым большим работодателем в городе за пределами государственного сектора является не сталелитейное или производственное предприятие, а Питтсбургский университет. Следует также отдать должное местному сектору высоких технологий. Хотя он и не относится к ведущим в масштабе страны, его рост помог региону удержаться на краю экономической черной дыры и сформировать зачатки социальной структуры креативности. Двадцать лет назад здесь не было значительных фирм венчурного капитала, а сейчас их много, и процветающие высокотехнологичные компании вроде FreeMarkets и многих других продолжают создаваться и вносить вклад в экономику.

Есть признаки жизни и в социально-культурной сфере. Количество иммигрантов в регионе начинает увеличиваться за счет студентов и преподавателей университетов, а также сотрудников медицинской сферы и технологического сектора. В крупных пригородах на востоке города появились индуистские храмы; растет количество американцев индийского происхождения. Гей-сообщество региона невелико, но становится все более активным и заметным: возросший статус Питтсбурга среди гомосексуалистов может проиллюстрировать тот факт, что город был выбран в качестве места действия телесериала "Близкие друзья" (Queer as Folk) производства канала Showtime.

Многие представители креативного класса Питтсбурга активно занимаются культурным строительством. Музей Энди Уорхола и Matress Factory, где сочетаются музейное и рабочее пространство, получили признание во всем мире. Две некоммерческие художественные организации, "Кинематографисты Питтсбурга" и "Гильдия манчестерских мастеров", которые начинались как местные инициативы более тридцати лет назад, стали неотъемлемой частью сообщества и пользуются известностью по всей стране. Процветают и менее крупные художественные коллективы типа Brew House (первоначально возникший как сквотерский проект), а также многочисленные театральные труппы. Все больше укореняется в Питтсбурге уличная культура, что является результатом преобразования некоторых старых рабочих районов. Вдоль по Карсон-Стрит в Саут-Сайд (бывший сталелитейный район, в честь которого когда-то назвали польку), среди старых магазинов и баров появились галереи, театры и кафе; как сказал один местный остроумец, здесь теперь "встречаются голубые головы двух типов", имея в виду молодежь и старушек. Аналогичные элементы уличной культуры появляются повсюду. Один из самых примечательных примеров можно найти на Пенн-Авеню в Гарфильде, в районе, который всегда считался бедным, и где преобладает черное население. Здесь на основе старого промышленного здания был создан субсидированный комплекс из студийных и жилых помещений для художников. Теперь специалисты по развитию местного сообщества стараются расширить успешный опыт реконструкции, включая в него компонент креативной экономики. Одна такая инициатива получила название "Определитель модных мест". Ее цель состоит в поиске мест для высокотехнологичных компаний в обновленных районах города.

Тем не менее, в Питтсбурге, как и в других местах, сохраняется глубокий социальный раскол. Продвинутые площадки в Гарфилде и новые постройки в Саут-Сайд мало помогают представителям незащищенных слоев населения. Хотя представители креативного класса все больше обживают бед-

ные районы и меняют их статус, огромное количество людей, принадлежащих к разным классам, по-прежнему четко различаются по месту жительства и образу жизни в зависимости от уровня доходов и расы. В 1999 году Университетский центр исследований общества и города (USCUR) при Питтсбургском университете опубликовал доклад "О состоянии региона", в котором признавалось, что Питтсбург расколот по признаку расы и благосостояния. Младенческая смертность в три раза более распространена среди чернокожих детей, из которых более половины вырастают за чертой бедности[34].

Тем временем, присутствие креативного класса начинает ощущаться все более явно. Хотя в Питтсбурге креативный класс представлен довольно хорошо (около 325 000 человек, 22-е место среди крупных регионов и 53-е среди всех регионов), в прошлом он был разбит на отдельные группы: "технари", "специалисты", "художники" и "деятели культуры". Участники моих фокус-групп неоднократно обращали внимание на отсутствие взаимных связей. Но в последние годы контакты стали налаживаться и возникла определенная общность.

Такие объединения, как Ground Zero, оживляют ситуацию своими культурными мероприятиями, направленными на продвижение разнообразия и возрождение сообщества. Этот коллектив представляет собой попытку — возможно, первую в Питтсбурге — выйти за пределы старых различий между разными типами креативных людей и преодолеть устаревшие противоречия между богемой и буржуазией. В отличие от основателей художественных групп прошлого, часто относившихся к классическому богемному типу, чье взаимодействие с деловым сообществом ограничивалось в основном обращениями за грантами или частными пожертвованиями, представители Ground Zero относятся к сознательным членам креативного класса и видят потребность в фундаментальных переменах. В группу входит целый ряд категорий креативного класса, включая архитекторов и дизайнеров, разработчиков программного обеспечения и других специалистов, а также музыкантов, художников, актеров и т.д. Таким образом становится более очевидным взаимопроникновение художественной, технологической и экономической креативности.

В некоторых случаях открытость новым моделям развития не чужда и представителям властей. Мэр Питтсбурга Том Мерфи, помимо прочего, активно поддерживает создание дорожек для велосипедистов и пешеходов, а глава округа Аллегейни Джим Родди создал так называемую "Фабрику новых идей" для привлечения общественности к проблемам развития района. Первоклассные архитекторы и дизайнеры, живущие в городе, стали активнее бороться за сохранение исторических зданий, инвестиции в городские кварталы и выработку строгих нормативов проектирования. Сегодня было бы очень сложно (практически невозможно, осмелюсь предположить) снести исторические постройки и разрушить динамичный район города, как бывало в прошлом. Новые группы и инициативы достигают критической массы, бросая вызов принятым в городе подходам и нормам.

Как бы то ни было, я делаю ставку на победу Питтсбурга — и готов приложить усилия для ее достижения. Это не только мой Парк-Форест; я часто говорю, что это мой *базовый случай*. Если Питтсбург со всеми его активами и растущей креативностью не сможет достичь успеха в креативную эпоху, то, боюсь, будущее старых городов и промышленных регионов будет выглядеть мрачно. Однако для культурного и экономического процветания моего города местный креативный класс должен созреть и взять на себя больше ответственности, предложив убедительное видение будущего и бросив вызов существующим интересам. Это касается не только Питтсбурга, но и других сообществ в США и во всем мире.

глава 17
Взросление креативного класса

История не окончена.
Карлос Фуэнтес

В США "класс" — это плохое слово. Многие комментаторы и политические деятели предпочитают делать вид, что его не существует и осуждают тех, кто говорит о классовых различиях или использует понятие "классовое сознание". Но для креативного класса и общества в целом небольшое повышение классового сознания было бы здоровым явлением. Тогда мы смогли бы более ясно увидеть, кто мы такие и как соотносимся с другими людьми, а также более системно планировать наше будущее.

Периоды широкомасштабных преобразований — вроде того, что мы переживаем сейчас — всегда отмечались ростом и выдвижением на передний план нового класса. Если представителям таких классов удавалось объединиться, они добивались великих вещей. Они помогали обществу войти в новую эпоху, а иногда и улучшали положение других его групп. Западноевропейская буржуазия на раннем этапе своего развития встала во главе движения против монархии и старого феодального порядка. На рубеже XIX и XX веков рабочий класс возглавил усилия по улучшению оплаты и условий труда для огромного количества людей.

Сегодня члены креативного класса должны осознать, что их экономическая функция делает их естественными — и даже единственно возможными — общественными лидерами XXI века. Тем не менее, возникнув лишь недавно, креативный класс еще не осознал себя как класс. По большей части, его представители продолжают определять себя через отличия друг от друга: инженеры или художники, бэби-бумеры или поколение Икс, либералы или консерваторы, горожане или жители пригородов. Или думать только о себе. Членов креативного класса часто критикуют за равнодушие и эгоизм. Журналист Полина Борсук нашла удачное выражение для названия своей книги "Киберэгоизм", представляющей собой исследование культуры "освобождения через технологию" Силиконовой долины, многие обитатели которой настолько поглощены собой, что не видят особой потребности в гражданской активности[1]. Огромное количество представителей креативного класса беспокоится в основном о собственном резюме, физической форме и приобретении символов статуса нашей эпохи: стильного дома с холодильником Sub-Zero, печью Viking и джипом в гараже. Они наивно предполагают, что если они позаботятся о себе, остальной мир тоже позаботится о себе сам и будет продолжать обеспечивать условия для их процветания. Раз за разом я слышу жалобы таких людей, что традиционные формы организованной политики (или чего бы то ни было организованного) их "не устраивают". Их можно понять. Старые формы представляют собой пережитки прошлых эпох и часто оставляют желать лучшего. Но вот в чем дело: если мы не изобретем новые формы гражданской активности, подходящие для нашего времени, у нас в обществе возникнет вакуум и такая политическая ситуация, которая в конце концов ограничит нашу способность к экономическому росту и повышению уровня жизни.

Разумеется, не все члены креативного класса аполитичны. Многие участвуют в политических кампаниях, добровольно помогают неимущим, заботятся об охране окружающей среды и т. д. Некоторые даже временно уходят со своих денежных работ, чтобы посвятить себя полностью общественным проблемам, которые они считают важными. Но это касается лишь отдельных попыток, направленных в основном на конкретные вещи и слишком разобщенных, чтобы повлиять на ключевые вопросы, возникающие в нашем обществе в процессе перехода к креативной эпохе.

Для креативного класса пришла пора взросления. Мы должны превратиться из аморфного сборища самодеятельных, пусть и преуспевающих, индивидов в более сплоченную, более ответственную группу. Мы должны понять, что несмотря на наши различия, у нас много общих интересов. Недавние события еще более активно побуждают нас к этому. Крах индекса NASDAQ и последовавшая за ним рецессия дают ясно понять, что нам не удастся доплыть без проблем до берегов Утопии. Об этом с новой силой напомнили ужасные события 11 сентября. У каждой эпохи, у каждого поколения есть свой определяющий момент. Не исключено, что произошедшие в тот день теракты и их последствия станут таким опытом для нас.

После террористических атак я вспомнил мир своих родителей. Людей их возраста называют "величайшим поколением" за то, как они повели себя в дни кризиса и потрясений. Они ответили на вызов эпохи. Мое поколение и мой класс отвечали только на собственные вызовы. Мы не отнеслись с достаточной серьезностью к своим лидерским обязательствам, которые возлагаются на устанавливающий нормы класс.

Я понимаю, что иду на большой риск. Я не только сообщаю творческим людям, что они принадлежат к новому классу, но и призываю их к выработке классового сознания и к соответствующим действиям. И все же я чувствую, что моя самонадеянность оправдана. Креативные работники уже составляют де-факто класс за счет своей доминирующей экономической роли

и функции. Определение нового класса также отчасти является самоопределением его членов. Это правильно и здорово, но любая концепция персональной идентичности требует продуманного представления о том, как человек соотносится с другими людьми, в чем его обязанности перед ними и чего он ожидает от них. Можно назвать это относительной идентичностью. Боюсь, что об этом многие члены креативного класса имеют самые расплывчатые представления.

Перед креативным классом стоит непростой вызов. Ему придется столкнуться со значительными препятствиями, из которых, пожалуй, самое серьезное — армия окопавшихся лоббистских групп со своими интересами. Как заметил Мансур Олсон в своей классической книге "Логика коллективного действия", люди, организованные вокруг отдельных целей и стабильно прилагающие усилия для их осуществления, получают огромное преимущество перед теми, кто обладает сильными интересами, но не может организоваться[2]. Говоря проще, чтобы добиться цели, необходимо организованное действие. Этот факт как-то не доходит до многих прожженных (и, быть может, романтичных) индивидуалистов из числа креативного класса. Ограничимся одним примером: часто можно услышать жалобы членов креативного класса на такие тенденции, как расползание городов и бездумные программы реконструкции. Однако в этих случаях речь идет о результате деятельности хорошо организованных групп (застройщиков, подрядчиков, профсоюзов строителей и властей), желающих обогатиться или увековечить себя памятником. Для противостояния таким глубоко скрытым интересам, опирающимся на властные структуры, требуется намного больше, чем гневное письмо в газету или подпись под петицией.

Чтобы добиться эффективности, креативному классу в конце концов придется изобрести новые формы коллективного действия. Сомневаюсь, что его члены когда-нибудь объединятся в организацию наподобие профсоюза ("Американская федерация креативных работников") или в традиционную политическую партию ("Партия работников креативного труда") и что подобные объединения могут принести пользу. Члены креативного класса слишком разобщены. Вместо этого требуется общее видение, которое могло бы мотивировать наши конкретные действия. Это ви́дение должно отражать главные принципы креативной эпохи, состоящие в том, что креативность — это основополагающий источник экономического роста и неотъемлемая часть человеческой природы, которую необходимо культивировать. Такое общее ви́дение может определить курс для вновь формирующихся групп и придать новое направление деятельности существующих учреждений и органов власти.

На мой взгляд, креативному классу предстоит решить три фундаментальных вопроса: 1) привлечение инвестиций в креативность для обеспечения долгосрочного экономического роста; 2) преодоление классового разделения, ослабляющего общество и угрожающего экономическому благосостоянию и 3) выработка новых общественных связей в условиях растущего разнообразия и фрагментации. Мы можем решить эти вопросы только задействовав коллективную креативность и предоставив каждому возможность воспользоваться преимуществами креативной эпохи.

Инвестиции в креативность

Практически каждый гражданин заинтересован в долгосрочных успехах национальной экономики. До сих пор экономическое процветание США объяснялось их систематическими действиями по обеспечению статуса ведущей креативной экономики мира. Например, мы инвестировали значительные средства в исследования и разработки, сохранили развитую университетскую систему, обеспечили свободу самовыражения, а также открытость и привлекательность для лучших умов мира.

В результате, в нашей экономике — как и во всех развитых экономиках — продолжается переход от производства и услуг к креативным сферам с более высокой добавленной стоимостью. Рецессия 2000–2001 годов лишь ускорила этот переход. Согласно докладу Фонда политики занятости населения, опубликованному в ноябре 2001 года, в течение 12 месяцев до сентября 2001 года сокращение занятости имело место в основном в производстве, где потери составили около 1,2 миллионов рабочих мест. Тем временем, отрасли и рабочие места с преобладанием креативного класса на самом деле выросли — в управленческой, технической и специализированной сферах было создано 636 000 дополнительных рабочих мест[3]. Залог конкурентоспособности на долгосрочной основе состоит как в увеличении креативной составляющей производственных отраслей, так и в продолжении перехода к креативным сферам с их более высокими показателями добавленной стоимости.

Но зачем беспокоиться, если мы уже движемся в правильном направлении и опережаем весь мир в области креативности? Потому что история учит нас, что подобные преимущества могут быстро исчезнуть. Как показали Джоэл Мокир и другие исследователи, креативность не возникает и не существует сама по себе; ее необходимо культивировать. И если мы не найдем надежного способа, это сделают другие[4]. В отличие от традиционных факторов производства, таких как земля или капитал, креативность нельзя передавать от поколения к поколению. Фирмы, регионы и общества, которые ее используют, должны постоянно обеспечивать ее развитие и воспроизводство. Более того, мы играем на постоянно меняющемся поле. Игра экономического развития не стоит на месте: другие игроки видят ценность в культивации креативности. В 1993 году Пол Ромер сделал следующий прогноз:

> Мы не знаем, какой будет следующая большая идея того, как поддерживать идеи. Мы также не знаем, где она возникнет. Тем не менее, можно

сделать два безошибочных предположения. Во-первых, в XXI веке будет лидировать та страна, которая воплотит инновационное изобретение, позволяющее производить коммерчески состоятельные идеи для частного сектора. Во-вторых, новые метаидеи такого типа обязательно будут найдены. Только недостаток воображения, подобный тому, который побуждает человека с улицы считать, будто все уже изобретено, заставляет нас думать, что все важные институты уже существуют и все политические рычаги уже обнаружены[5].

На мой взгляд, самое важное политическое решение — это выбор объектов инвестиций. В прошлом фирмы и власти имели склонность к крупномасштабным инвестициям в физический капитал — новое оборудование, заводы, каналы, дороги, аэропорты и другие разновидности материальной инфраструктуры. Эти инвестиции окупались в смысле повышения эффективности, а также создавали спрос и эффект мультипликатора. Во время Великой депрессии Джон Мейнард Кейнс утверждал в своих сочинениях, что любые систематические инвестиции могут принести значительный доход. Он проиллюстрировал свою мысль следующим полушутливым примером:

> Если бы казначейство наполнило банкнотами старые бутылки, закопало их в глубине заброшенных шахт, сверху засыпало мусорными отходами, а потом предоставило частному бизнесу на основе проверенных принципов laissez faire выкопать их опять... больше не было бы безработицы и, с учетом последствий, реальные доходы населения и его капиталы также, вероятно значительно возросли бы по сравнению с нынешним состоянием[6].

Разумеется, мы можем распорядиться деньгами гораздо лучше. Для этого необходимо перенаправить и государственные, и частные средства вместо вложений в физический капитал на инвестиции в креативный капитал. Члены креативного класса много вкладывают в поддержку и развитие собственных творческих способностей, осознавая то, что специалистам по экономике труда было очевидно уже давно: инвестиции в собственное образование и навыки являются наиболее эффективными и прибыльными. Исходя из личных и общественных интересов, они должны сделать так, чтобы компании, регионы и страна в целом поступали бы так же. Например, затраты на исследования и разработки со стороны государства и промышленности входят в число самых окупаемых инвестиций — и, возможно, единственных реальных капиталовложений федерального правительства. Но в национальных масштабах наши совокупные инвестиции в НИОКР составляют менее 3% ВНП, то есть мизерную часть того, что тратится на жилье, инфраструктуру и прочие материальные активы.

На региональном уровне тенденции еще хуже. Штаты и регионы по всей стране продолжают вливания бесчисленных миллиардов долларов в спортивные стадионы, конференц-центры, центры туризма и развлечений и другие проекты сомнительного экономического достоинства. Гораздо больше прибыли принесло бы инвестирование малой доли этих средств в креативный капитал, например, в поддержку новых исследований в области биотехнологии и программного обеспечения или вложения в сферу искусств и культуры. Подобные инвестиции приносят постоянные дивиденды в значительном объеме за счет привлечения лучших научных, технических и творческих умов, фирм из других регионов, а также создания дочерних компаний. Пополнение креативного капитала приводит к существенному возрастанию уровня доходов и благосостояния населения, а также к созданию рабочих мест для представителей всех классов. Что касается стадионов, лучше положить деньги на сберкнижку, так как подобные расходы на деле ведут к сокращению местного благосостояния и доходов[7].

Учитывая тот факт, что креативность оказывается главным источником экономического роста, лучший путь к устойчивому процветанию проходит через инвестиции в креативность во всех формах и по всем направлениям. Это подразумевает не только повышение финансирования исследований и разработок или улучшение сферы образования, хотя и то, и другое важно. Требуется повышение инвестиций в многомерные и разнообразные проявления креативности: искусства, музыку, культуру, дизайн и другие области, поскольку все они взаимосвязаны и процветают вместе. Это также означает инвестирование в соответствующие инфраструктуры и сообщества, которые привлекают креативных людей со всего света и стимулируют креативность в широком смысле слова.

Преодоление классовых различий

США далеко до общественного единства. Многие комментаторы отмечали увеличение разрыва в уровне доходов и растущую стратификацию, характерные для нашей общественной жизни. Как было показано в данной книге, наше общество разделено по классовым линиям, и это разделение все отчетливей отражается на американском экономическом ландшафте в результате растущей географической сегментации. Во всех уголках страны города и пригороды все больше "балканизируются", дробясь на сообщества имущих и неимущих. Места концентрации креативного класса предлагают своим жителям гораздо больше ресурсов для преуспевания — от хороших школ до социальных связей. Еще хуже то, что классы все больше распределяются по регионам. Общество, основанное на принципе "победитель получает все", которое описывали Роберт Фрэнк и Филип Кук, воспроизводится в гигантском географическом масштабе: или ваш регион является растущим центром креативного класса, или он плетется в хвосте из-за чрезмерной концентрации рабочего или обслуживающего классов[8].

Растущее разделение нашего общества представляет собой проблему не только с точки зрения социальной справедливости; оно экономически неэффективно для нации в целом. Если использование человеческой креативности является ключом к экономическому успеху, тогда концентрацию рабочего и обслуживающего классов, представители которых не заняты креативной работой, можно приравнять к пустой трате ресурсов. Пока что нам удавалось избежать этой проблемы, но рано или поздно мы столкнемся с ней лицом к лицу, как было несколько десятилетий назад, когда американские промышленные корпорации не сумели задействовать креативный потенциал рабочих и в результате проиграли японским фирмам, использовавшим метод креативного предприятия. Если с этим разделением общества ничего не сделать и позволить ему продолжаться, со временем пострадают наши долгосрочные перспективы экономического роста и развития.

Таким образом, экономические интересы, равно как и моральный императив, обязывают членов креативного класса способствовать сокращению классового разделения не только через благотворительность или перечисление средств государству, но и через мобилизацию креативности как можно большего числа людей, позволяющую интегрировать их в креативную экономику. В этом случае экономические мотивы совпадают с гуманистическими. Занимать миллионы людей на рутинной работе вроде махания метлой, перетаскивания коробок или монтажа плат — это чудовищная растрата человеческих способностей. Когда-нибудь это будет восприниматься как этическое и экономическое ретроградство, наподобие использования живой силы для сбора хлопка на плантациях.

Креативный класс может для начала предложить другим классам конкретное видение того, как можно улучшить свое положение, став частью креативной экономики или научившись сосуществовать с ней. Члены нового класса должны стараться гарантировать открытость наших границ, как физических, так и культурных, и не отступать от принципов разнообразия. Необходимо также обеспечить доступ ко всем возможностям и неограниченной социальной мобильности для всех, отдавая себе отчет в том, что препятствия и барьеры не только проблематичны с точки зрения морали, но и экономически непродуктивны.

В качестве примера использования такого подхода давайте рассмотрим давнюю проблему так называемых экономических низших классов. В этом вопросе, как и во многих других случаях, мы часто оказываемся в ситуации бурных дебатов, которые упускают из виду главное. Консерваторы критикуют "государство всеобщего благосостояния" за увеличение бедности вместо ее сокращения и настаивают на том, что социальные льготы необходимо сократить, чтобы заставить людей работать, пусть и на низкооплачиваемых местах[9]. Либералы возражают, что у людей нет стимулов для такого труда, поскольку зарплаты не хватает на содержание одного человека, не говоря уже о семье, и, следовательно, решение состоит в том, чтобы повышать минимальный размер заработной платы или устанавливать обязательный размер минимальной оплаты труда. Они также выражают разочарование в связи с исчезновением "хороших" рабочих мест на производстве, которые раньше позволяли работникам с невысоким уровнем образования или квалификации получать доступ к среднему уровню доходов[10]. Однако экономическая реальность в том, что, как это ни печально, большая часть таких рабочих мест на производстве исчезла навсегда. А главное, что упускается из виду в подобных дискуссиях, состоит вот в чем: неквалифицированный труд плохо оплачивается, потому что это не креативная работа. Более того, нет экономической логики в том, чтобы заставлять людей заниматься бессмысленной работой, которая приносит так мало экономической пользы. Гораздо выгоднее поддерживать количество таких рабочих мест на минимальном уровне и переориентировать рабочую силу на более креативный труд, который приносит пользу, удовлетворение и более достойную оплату.

В так называемых малообеспеченных районах существует огромный незадействованный потенциал креативности. Например, в одном из самых бедных гетто Питтсбурга, Хилл Дистрикт, выросло множество талантливых людей: джазовые музыканты Кенни Кларк, Стенли Терринтайн и Джордж Бенсон, лауреат Пулитцеровской премии драматург Огаст Уилсон и многие другие. Ди-джеи и музыканты в этом и других районах такого рода находятся на передовой прогрессивной электронной музыки, совмещая художественную креативность с технической. Иногда я спрашиваю своих студентов: "Откуда берется музыка, которую вы слушаете?" По большей части, постепенно понимают они, из непривилегированных районов.

Когда я рос в рабочем квартале, мне довелось лично наблюдать невероятный талант и креативность обычных людей, которых можно отнести к числу самых умных и трудолюбивых из всех, с кем я встречался в своей жизни. Но я также видел, что существующая экономическая система и социальная структура не дает развиться их талантам. Я до сих пор помню их совет: "Учись, шевели мозгами и выбирайся отсюда". Могу себе представить, насколько сложнее приходится креативным людям в действительно обездоленных местах. Если вспомнить экстремальный пример, социолог Барбара Эренрайх, около года проработавшая уборщицей и официанткой, принесла меньше экономической пользы физическим трудом в этих ролях, чем творческой работой над описанием своего опыта в книге[11]. Не все могут или должны быть ди-джеями или музыкантами, писателями или драматургами, программистами или дизайнерами, но в малообеспеченных районах наверняка найдется много людей, чьи таланты можно культивировать в более креативных целях, чем переворачивание бургеров, сборка электронных игрушек или работа охранника.

Некоторые считают само понятие креативного класса элитарным. Но существование большого растущего нового класса хорошо оплачиваемых креа-

тивных работников не представляет проблемы; наоборот, насколько я понимаю, это — здоровый знак. Элитарность, неравенство, неэффективность и даже опасность содержатся в сохранении общественного порядка, при котором некоторые люди воспринимаются как прирожденные творцы, а остальные существуют, чтобы их обслуживать, воплощать их идеи и удовлетворять их потребности. Ограничение креативности кругом избранных — настоящий рецепт всякого рода проблем, от социальной несправедливости до неэффективности. Хорошая новость в том, что креативность распространилась по всему нашему обществу и будет продолжать распространяться. Возникают и внедряются новые, более благоприятные для креативности формы организации, от креативного рабочего места и креативного предприятия до креативных сообществ, возникающих по всей стране. Нам предстоит задача продолжить эти начинания и воплотить их во всех сферах общества. Для этого потребуются новые формы социальных связей, отвечающие новым реалиям нашего времени.

Создание социальных связей

Многие отмечают общий упадок социальных связей в обществе. Они выражают сожаление по поводу разрушения нуклеарной семьи, заката таких основополагающих институтов, как церковь или гражданские объединения, а также других признаков, которые, по их мнению, указывают на конец гражданского общества.

Хотя подобные поводы для беспокойства заслуживают самого серьезного внимания, они не являются предвестниками катастрофы. Сбои в общественном порядке естественны в период экономических преобразований. История учит, что самая большая ошибка — пытаться остановить перемены или повернуть их вспять. Когда меняется сама суть экономики, старые институты перестают работать. Люди и общественные группы утрачивают прежние связи, поскольку меняются их экономические роли. Сообщества с сильным социальным капиталом, которые проповедуют Роберт Патнэм и его сторонники, не выдержат проверку временем, поскольку сегодня люди работают не так, как раньше, и стремятся к совсем другой жизни[12].

И все же, одно можно сказать наверняка: нельзя рассчитывать на устойчивую и развитую креативную экономику в расколотом и разобщенном обществе. Потому наши экономические и социальные задачи неразрывно связаны друг с другом. Как мы уже установили, открытые и разнообразные сообщества обладают несомненными конкурентными преимуществами в стимулировании креативности, продвижении инноваций и повышении благосостояния и экономического роста. Главное — создать новые механизмы для выработки новых социальных связей в эпоху, определяемую разнообразием, высокой мобильностью, ослабленными связями и случайными обязательствами. Долгое время мы искали не там, где следовало. Объединения, подобные Ротари-клубам или лигам боулинга, дают возможность создавать и измерять определенный тип социальных связей, но не заменяют их. Сегодня нам необходимо создать нечто радикально отличное от того, что эффективно работало в 1960-е, во времена моего детства.

Ключом к социальным связям являются сильные сообщества, а не институты внутри них. Поскольку группы утратили свое прежнее значение, само сообщество должно стать социальной матрицей, которая держит нас вместе, подобно тому как экономическая матрица сегодня соединяет людей и возможности, компании и кадры. Когда все остальное — фирмы, карьеры, даже семьи — подвержены постоянным переменам, сообщество часто выступает единственным постоянным членом социального уравнения. Социальные группы сохраняются за счет своей географической привязки. Каждый из нас принадлежит к такой группе, пусть даже временно. Если сообщества играют центральную роль, мы обязаны сделать так, чтобы каждое из них стало максимально сильным и единым — и при этом, как ни парадоксально, приспособленным к мобильности и переменам, определяющим нашу жизнь.

Как было давно замечено Джейн Джейкобс, сообщества создают социальную стабильность, смешивая постоянных жителей с временными[13]. Постоянные члены обеспечивают преемственность, а новые привносят разнообразие и взаимодействие, обеспечивающие креативный баланс. Сегодня люди переезжают намного чаще, поэтому для любого сообщества важно в первую очередь привлечь таланты. Как я уже говорил, представители креативного класса особенно разборчивы и сторонятся тех мест, которые не отражают их ценности и не позволяют им самореализоваться. Однако привлечение людей — это лишь первый шаг. Второй состоит в том, чтобы использовать таланты тех, кто хочет участвовать в общественной жизни. Даже если срок проживания некоторых из них в сообществе ограничивается всего несколькими годами, может оказаться, что им есть что предложить. Если им понадобится несколько лет, чтобы почувствовать себя частью сообщества, этот потенциал, возможно, будет упущен. Следовательно, сообщества должны помогать людям самых разных типов проявить свою активность. По сути, необходимо дополнить низкие входные барьеры низкими барьерами для эффективного участия в общественных делах.

Сообщества уже не в состоянии привлекать и удерживать людей просто предлагая им хорошо оплачиваемую работу, дешевое жилье и надежный транспорт, чтобы ездить туда и обратно. Люди более склонны к личному участию в сообществе, если оно представляет собой разнообразное и аутентичное место с хорошей репутацией и прочными социальными связями для жизни и работы. Город Торонто — процветающий и многомерный креативный центр, где представители креативного класса всех профессий живут бок о бок с новыми иммигрантами (составляющими приблизитель-

но половину населения города) и менее обеспеченными жителями, чьи дети ходят в школу с их детьми. В США такое смешение найти весьма затруднительно.

Обеспеченным представителям креативного класса, которые переезжают в районы с разнообразным этническим, расовым или экономическим составом населения, не стоит предполагать, что само их присутствие автоматически "оживляет" эти места. Многие жители, принадлежащие к рабочему или обслуживающему классам, так не считают. Все, что они часто получают в таких случаях — это повышение арендной платы и, возможно, небольшое количество новых низкоквалифицированных рабочих мест: официанток, уборщиц и т. п. Классы могут проживать в непосредственной близости, но практически не взаимодействовать между собой. Такие районы и сообщества должны доказать, что люди разного происхождения и статуса могут жить и работать вместе. Необходимо, чтобы это произошло на уровне сообщества и распространилось на всю страну, если мы хотим достичь прочных социальных связей и экономической жизнеспособности, от которых зависит наше долгосрочное процветание.

Креативность ради чего?

Следует отдавать себе отчет в том, что открывая шлюзы креативности, мы не решаем автоматически все наши проблемы. Креативность — это не абсолютное благо, а человеческая способность, которую можно использовать для множества различных целей. В прошлом веке научно-техническая креативность дала нам не только превосходные изобретения, но и ужасные виды оружия. Массовые централизованные эксперименты с новыми формами экономического и общественного устройства привели к таким фиаско, как Советский Союз, в то время как у нас в США креативность в условиях свободного рынка способствовала созданию огромного количества безвкусных, вульгарных и ненужных вещей.

Если так, зачем ставить продвижение креативности во главу угла в нашей общественной и личной жизни? Почему бы не взять какой-нибудь другой атрибут, более позитивный и полезный — например, духовное развитие или гражданственность? Разве это не поможет нам со временем стать лучше и научиться управлять своими естественными креативными импульсами? Да, безусловно, мы должны культивировать и то, и другое. Но это не обеспечит развитие экономической силы и ресурсов, при помощи которых мы можем сделать мир лучше. А креативность дает нам такую силу.

Необходимо задуматься о том, на какие цели мы направляем свою креативность. В ней скрыта огромная ценность, которую нельзя растрачивать впустую, и могучая сила, применять которую можно лишь тщательно взвесив все вероятные последствия. Что возвращает нас к вопросу, заданному в самом начале книги: чего мы действительно хотим? Какую жизнь — и какое общество — мы хотим завещать грядущим поколениям?

Этот вопрос нельзя предоставить воле случая, решениям политических деятелей или даже самым прогрессивным общественным программам. Креативный класс обязан, наконец, осознать всю свою важность, равно как и факт собственного существования. Чтобы приступить к его решению, мы должны сконцентрировать весь свой интеллект, всю энергию и, самое главное, классовое сознание. Задача создания поистине креативного общества — это не пасьянс для одиночки. В такую игру мы играем одной командой.

приложение

Задним числом я понимаю, что в этой книге можно было бы вообще не использовать статистику. Основная мысль, которую я стремился передать, имеет куда большее значение в чисто человеческом плане, чем в плане цифр. Моя книга рассказывает о том, как мы живем и работаем, а также почему мы поступаем именно так, а не иначе. Многие аргументы звучали бы не менее убедительно, если бы я просто изложил реальные истории из своих записей, позволив их героям говорить за себя, и привел некоторые собственные наблюдения.

Однако цифры также следует принимать во внимание, на что есть ряд причин. Они демонстрируют сравнительную важность различных тенденций и явлений. Они могут подтвердить (или опровергнуть) ключевые идеи и теории, равно как и первоначальные данные, полученные в результате практических исследований. Они помогают установить, насколько правильными и обоснованными были предварительные гипотезы. Иногда тщательный и надежный статистический анализ дает нечто большее, чем простое подтверждение уже известных фактов: он указывает на определенные связи или выводы, которые в противном случае могли бы ускользнуть от нас.

Все эти преимущества, однако, относятся только к точным и проверенным данным. Поэтому мне бы хотелось объяснить, откуда я и мои коллеги брали основные данные по креативному и другим классам, а также по различным региональным показателям.

Статистика по классам

Оценить численность того или иного класса было непростой задачей. Непросто оказалось также учесть изменения в классовой структуре, происходящие с течением времени. Исторические данные беспорядочны, их трудно сравнивать. Существующие профессиональные группы могут не совпадать с классовым делением, а данные по отдельным регионам не всегда сопоставимы с общенациональными. Мы решали эти проблемы следующим образом.

Профессии и классы

Поскольку классы выделяются на основании рода занятий, мы использовали данные по профессиям для определения их состава. Лучшим источником подобного рода сведений служит Бюро трудовой статистики при министерстве труда США (БТС), так что мы работали с их данными. Здесь есть своя сложность — как может подтвердить каждый, кто знаком с соответствующими материалами БТС или Бюро переписи населения США, основные профессиональные группы часто меняются.

В 1998 году правительство США ввело новейшую систему классификации профессий. Эта Стандартная система классификации профессий 1998 года (ССКП) является наиболее современной системой, которая совместима с Североамериканской системой классификации отраслей промышленности. Она намного более подробна, чем прежние системы, и включает сотни профессий и десятки тысяч наименований конкретных видов занятости. Сюда входят многие новые профессии в области информационных технологий, а также детализированные классификации традиционных видов занятости.

Определение классов

Вот как распределяются главные профессиональные группы, определяющие принадлежность к основным классам.

Креативный класс. Креативный класс состоит из двух подклассов: суперкреативного ядра и креативных профессионалов.

Суперкреативное ядро
- Профессии в области программирования и математики
- Профессии в области архитектуры и инженерного дела
- Профессии в области естественных и социальных наук
- Профессии в области образования, воспитания и библиотечного дела
- Профессии в области искусства, дизайна, развлечений, спорта, СМИ

Креативные профессионалы
- Управленческие профессии
- Профессии в области бизнеса и финансов
- Профессии в области права
- Профессии в области здравоохранения (врачи и технические специалисты)
- Руководящие профессии, связанные с продажами и управлением продажами

Рабочий класс

- Профессии в области строительства и добычи полезных ископаемых
- Профессии в области монтажных работ, технического обслуживания и ремонта
- Производственные профессии
- Профессии в области транспорта и перевозок

Обслуживающий класс. К обслуживающему классу относятся представители следующих основных профессиональных групп:

- Профессии в области здравоохранения (младший медицинский персонал)
- Профессии, связанные с производством продовольственных товаров и общественным питанием
- Профессии, связанные с уборкой и уходом за улицами и помещениями
- Профессии, связанные с медицинским уходом и персональным сервисом
- Рядовые профессии, связанные с продажами
- Вспомогательные профессии, связанные с конторской и административной работой
- Профессии в области социального обеспечения и общественных служб
- Профессии, связанные с охранной деятельностью

Сельское хозяйство

- Фермерские профессии и профессии, связанные с рыболовством и лесоводством

Основные источники информации

Данные для исторического и регионального анализа заимствованы из трех основных источников.

Последние (на 1999 год) данные и сопоставление регионов

Данные на 1999 год и данные для сопоставления регионов приводятся по Обзору статистики профессиональной занятости (ОСПЗ) на 1999 год (Бюро трудовой статистики при Министерстве труда США) и взяты на веб-сайте БТС. Они основаны на Стандартной системе классификации профессий 1998 года. Эти данные обеспечивают наиболее подробную в настоящее время классификацию профессий. Они также позволяют проводить анализ на уровне регионов или метрополитенских ареалов. Мы сравнили цифры из Обзора статистики с последними данными публикации БТС "Занятость и заработная плата" и обнаружили, что в целом они совпадают (см. Приложение, таблица 1).

Исторический состав

Для оценки исторического состава использованы два источника. Информация за период с 1900 по 1960 годы взята из книги "Историческая статистика Соединенных Штатов с колониальных времен до 1970", изданной Бюро переписи населения США (1976). "Историческая статистика" (выпуск D 233–682) содержит перечни профессий "экономически активного" (занятого) населения за каждое десятилетие с 1900 по 1970 годы, основанные на платежных ведомостях, предоставленных работодателями в БТС. Эти данные приведены в соответствие со стандартами 1970 года с использованием "стандартных систем классификации профессий" (ССКП) за 1950,

приложение. таблица 1 / статистика по классам, 1999

Доля	*Занятое население (по ОСПЗ)*	*Доля в процентах*	*Занятое население (по изданию "Занятость и заработная плата")*	*Доля в процентах*
Креативный класс	38,278,110	30,0%	38,453,000	28,8%
Суперкреативное ядро	14,932,420	11,7	14,133,000	10,6
Другие представители креативного класса	23,345,690	18,3	24,320,000	18,2
Рабочий класс	33,238,810	26,1	32,760,000	24,5
Обслуживающий класс	55,293,720	43,4	58,837,000	44,1
Сельское хозяйство	463,360	0,4	3,426,000	2,6
Итого	127,274,000		133,488,000	

Примечания. Цифры из "Занятости и заработной платы" в сумме дают несколько меньше итогового результата, поскольку некоторые профессии не приводятся в таблице. Данные по ОСПЗ не включают сельскохозяйственных рабочих, поэтому сюда вошли только работники других секторов, чьи профессии имеют отношение к сельскому хозяйству.

Источники. U. S. Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States: 2000*, Washington D. C., 2000, Table 669; U. S. Bureau of Labor Statistics, Occupation and Employment Statistics, 1999, см. в интернете.

1960 и 1970 годы. Цифры за 1970–1991 годы взяты из публикации Бюро трудовой статистики при министерстве труда США "Занятость и заработная плата" (цит. по справочнику "Краткий статистический обзор Соединенных Штатов", Бюро переписи населения США, за различные годы). Они основаны на данных проводимого Бюро переписи населения Текущего демографического обзора, отражающего ситуацию по "квалифицированной рабочей силе согласно полу и профессии".

Историческая сопоставимость и согласование

Мы постарались согласовать различные источники информации. Нет ничего удивительного в том, что в течение ста лет принципы классификации профессий существенно менялись. Например, для цифр за 1970 год и предшествующие периоды использованы различные варианты системы классификации, принятой в 1970 году, тогда как данные за 1980 и 1991 годы используют систему 1980 года, которая, как указывает БТС, "радикально отличается от системы переписи 1970" (цит. по *Labor Force, Employment, and Earnings*, 1992, p. 379). Цифры за 1999 году (равно как информация по регионам) основаны на системе классификации 1998 года — согласно БТС она также "не вполне совпадает с предшествующими классификациями" (цит. по FAQ, вебсайту БТС/ОСПЗ).

Более того, первичные источники данных также менялись. В основу "Исторической статистики" легли платежные ведомости, поэтому сюда вошли только сведения относительно тех, кто работал по найму. В эти данные не попали независимые работ-

ники, владельцы и партнеры официально не зарегистрированных фирм, домашняя прислуга и члены семьи, чье участие в семейном бизнесе не оплачивалось формально. Хотя эти сведения не покрывают сельскохозяйственные предприятия и фирмы, они содержат информацию по тем представителям профессий, имеющих отношение к фермерству, рыболовству и лесоводству, которые работали на предприятиях других секторов. Данные публикации "Занятость и заработная плата" основаны на Текущем демографическом обзоре и включают независимых работников, владельцев и партнеров официально не зарегистрированных фирм, домашнюю прислугу и членов семьи, работавших на семейный бизнес.

Мы рассматривали данные по профессиям с учетом всех этих различий, стараясь адаптировать их к базовой системе классификации 1998 года. Анализ и согласование данных "Исторической статистики" и "Занятости и заработной платы" проводились в соответствии с детальной классификацией профессиональных групп. Для согласования использовались два метода. Везде, где возможно, мы использовали общие категории для обозначения основных групп. Например, обслуживающий класс включает "конторских служащих и представителей сходных профессий" согласно "Исторической статистике", "конторских служащих и представителей сходных профессий" согласно "Занятости и заработной плате" за 1970 и 1980 годы, а также "представителей вспомогательных профессий, связанных с административной работой, в том числе конторской" согласно "Занятости и заработной плате" за 1991 и 1999 годы. В других случаях, где совпадения были не настолько очевидны, мы анализировали и согласовывали отдельные группы. Например, в суперкреативное ядро входят "инженеры и представители технических профессий" из "Исторической статистики", "инженеры" из "Занятости и заработной платы" за 1970 и 1980 годы, и "инженеры" из "Занятости и заработной платы" за 1991 и 1999 годы. Принадлежность той или иной профессиональной группы к креативному классу определялась нами избирательно. Например, если государственная классификация относит специалистов по продажам к "специалистам и представителям инженерно-технических профессий", мы включаем в креативный класс только специалистов по продажам руководящего уровня. Равным образом, при работе с данными за 1970 год и последующие годы, мы учитываем только менеджеров руководящего уровня (то есть "представителей руководящих, административных и управленческих профессий"), тогда как остальные виды занятий, связанные с менеджментом, мы относим к обслуживающему классу.

Все профессии, упомянутые в "Исторической статистике" и "Занятости и заработной плате", были согласованы с базовыми классификациями 1998. Затем имеющиеся цифры сложили, чтобы выяснить количество членов каждой профессиональной группы и каждого класса за все годы и по всем источникам информации. Я проверил результаты согласования с помощью двух членов моей исследовательской группы. В таблице 2 приводится исторический состав основных классов.

Сравнение регионов

Значительная часть этой книги посвящена сравнению региональных показателей. Сведения по регионам основаны на подробных данных БТС/ОСПЗ за 1999 год. Мы

приложение. таблица 2 / исторический состав различных классов, 1900–1999

	Креативный класс	*Суперкреативное ядро*	*Рабочий класс*	*Обслуживающий класс*	*Сельское хозяйство*	*Занятое население в целом*
1900	2,900	709	10,402	4,839	10,889	29,030
	10,0%	2,4%	35,8%	16,7%	37,5%	
1910	4,130	1,021	14,234	7,388	11,436	37,291
	11,1%	2,7%	38,2%	19,8%	30,9%	
1920	4,945	1,279	16,974	8,885	11,396	42,206
	11,7%	3,0%	40,2%	21,1%	27,0%	
1930	6,789	1,847	19,272	12,290	10,333	48,686
	13,9%	3,8%	39,6%	25,2%	21,2%	
1940	7,326	2,059	20,596	9,020	51,742	
	14,2%	4,0%	39,8%	28,6%	17,4%	
1950	9,767	2,584	24,265	17,973	6,994	58,999
	16,6%	4,4%	41,1%	30,5%	11,9%	
1960	12,187	3,680	25,617	22,614	4,134	67,990
	17,9%	5,4%	37,7%	33,3%	6,1%	
1970	15,724	6,007	28,616	30,955	2,450	79,802
	19,8%	7,5%	35,9%	38,8%	3,1%	
1980	18,215	7,963	30,779	44,938	2,703	97,270
	18,7%	8,2%	31,7%	46,2%	2,8%	
1991	29,670	10,691	30,334	53,391	3,459	116,877
	25,4%	9,2%	26,0%	45,7%	3,0%	
1999	38,278	14,932	33,238	55,293	463	127,274
	30,1%	11,7%	26,1%	43,4%	0,4%	

Примечания. Все данные приводятся в тысячах. Верхняя цифра в каждом ряду представляет собой общее количество членов класса, а нижняя – долю в пропентах от общего числа занятого населения. Процентные доли не всегда в сумме дают 100%, поскольку в таблице не учитываются данные по некоторым профессиям.

Источники. За 1900–1960 – U.S. Bureau of the Census, *Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1970*, Series D 233–682, New York: Basic Books, 1976. За 1970–1990 – U.S. Bureau of the Census, *Statistical Abstract of the United States: 2000*, Washington D. C., разные годы, Table Nos. 602, 675, 629. За 1999 – U. S. Buraeu of Labor Statistics, Occupation and Employment Statistics, 1999, см. в интернете.

использовали эти данные для определения классового состава более чем 200 "статистических метрополитенских ареалов" (СМА) США. В таблице 3 обобщенные региональные показатели сравниваются с общенациональными. Согласно этим данным, 81% занятого населения относится к СМА – 103 млн. из 127 млн. общего числа работников. Приблизительно 1,5 млн. человек, работающих в СМА, не вошли в эти расчеты в связи с ограничениями на доступ к информации. Цифры по каждому из основных классов подтверждают эту тенденцию: от 78% до 82% их представителей

приложение. таблица 3 / сопоставление региональных и общенациональных данных по основным классам, 1999

Класс	*В целом по США*	*Доля в процентах*	*В целом по СМА*	*Доля в процентах*	*Занятое население в целом*
Креативный класс	38,278,110	30,0%	31,388,880	30,2%	82,0%
Суперкреативное ядро	14,932,420	11,7	11,752,240	11,3	78,7
Рабочий класс	33,238,810	26,1	26,072,640	25,1	78,4
Обслуживающий класс	55,293,720	43,4	45,920,660	44,3	83,0
Сельское хозяйство	463,360	0,36	272,440	0,26	58,7
В целом	127,274,000		103,654,560		81,4

Примечание: СМА сокр. от "статистический метрополитенский ареал".
Источник: U.S. Buraeu of Labor Statistics, Occupation and Employment Statistics, 1999, см. на интернете.

работают в СМА. Естественно, процент работников сельского хозяйства в СМА значительно ниже.

Региональные показатели

Анализ регионов основан также на ряде технических показателей, многие из которых были разработаны мной и моей исследовательской группой в ходе работы над данным проектом. Ниже приводятся их краткие описания.

Индекс высоких технологий. Основной показатель для высокотехнологичной индустрии, имеющий широкое хождение — "Индекс высоких технологий" — разработан Россом Де Волом и его коллегами по Институту Милкена. Впервые этот показатель появился в исследовании Института Милкена "Американская высокотехнологичная экономика", причем сотрудники Института любезно предоставили данные за период с 1978 по 2000 годы. "Индекс высоких технологий" помогает расположить метрополитенские ареалы в зависимости от сочетания двух факторов: 1) процента объема высокотехнологичного производства ареала от общего объема высокотехнологичного производства США и 2) процента от общего экономического объема производства региона, который приходится на его высокотехнологичные отрасли, в сравнении с процентом в целом по стране. Согласно исследователям Института Милкена, в первом случае лидируют крупные метрополитенские ареалы, тогда как во втором преимущество получают более мелкие регионы с развитым технологическим сектором. "Индекс высоких технологий", в котором сочетаются оба фактора, обеспечивает более сбалансированный критерий.

Индекс инноваций. "Индекс инноваций" отражает количество патентов на душу населения. Он покрывает 1999 календарный год и базируется на данных Офиса патентов и торговых марок США.

Гей-индекс. В основу этого индекса легли исследования Гэри Гейтса (в настоящее время — сотрудника вашингтонского Института экономики города), а также Дэна Блэка, Сета Сандерса и Лоуэла Тэйлора. "Гей-индекс" показывает уровень представленности гомосексуальных пар в регионе по отношению к США в целом. Доля от общего подобного гомосексуального населения США, которая проживает в данном городском ареале, делится на долю общего населения США, проживающего там. В результате получается коэффициент: если он выше 1,0, это означает, что доля гомосексуальных пар в регионе превышает средний уровень; коэффициент ниже 1,0 указывает на низкий процент гомосексуальных пар. Подсчеты для основных городских ареалов США производились в 1990 и 2000 годах на базе данных переписи населения.

Индекс богемы. "Индекс богемы" служит показателем художественного творчества и включает писателей, дизайнеров, музыкантов, композиторов, актеров, режиссеров, художников, скульпторов, графиков, фотографов, танцоров и других артистов и исполнителей. Он вычислялся по тому же принципу, что и "Гей-индекс". Основан на U. S. Decennial Census Public Use Microdata Sample,1990.

Индекс таланта. Это показатель человеческого капитала в регионе, основанный на проценте населения со степенью бакалавра и выше. Источник — U. S. Decennial Census Public Use Microdata Sample, 1990.

Индекс плавильного котла. В этом индексе отражается относительный процент населения региона, рожденного за рубежом. Он также основан на U. S. Decennial Census Public Use Microdata Sample, 1990.

Совокупный индекс разнообразия. Данный индекс объединяет "Гей-индекс", "Индекс богемы" и "Индекс плавильного котла".

Индекс креативности. Это совокупный индекс, объединяющий четыре индекса за те годы, по которым имеются последние данные: "Индекс инноваций" (1999), "Индекс высоких технологий" (2000), "Гей-индекс" (2000) и показатели по креативному классу (1999).

приложение. таблица 4 / классовая структура мелких и средних регионов, 1999

Рейтинг (а)	*Регион*	*Общий рейтинг (б)*	*Креативный класс*		*Суперкреативное ядро*		*Рабочий класс*		*Обслуживающий класс*		*Всего занятого населения*
		Доля	*Занятое население*	*Доля*	*Занятое население*	*Доля*	*Занятое население*	*Доля*	*Занятое население*	*Доля*	
	Регионы с населением от 500 000 до 1 млн.										
1	Олбани, шт. Нью-Йорк	15	33,70%	149,250	15,20%	67,540	18,50%	82,000	47,80%	211,730	443,250
2	Альбукерке, шт. Нью-Мексико	26	32,20%	104,150	12,80%	41,250	21,50%	69,580	46,20%	149,300	323,150
3	Колумбия, шт. Юж. Каролина	33	31,90%	87,350	10,90%	29,820	20,90%	57,160	47,10%	129,000	273,860
4	Омаха, шт. Небраска-Айова	43	30,80%	121,700	11,50%	45,430	22,90%	90,260	46,30%	182,540	394,500
5	Литл-Рок, шт. Арканзас	44	30,80%	93,890	8,40%	25,620	24,50%	74,640	44,80%	136,510	305,040
6	Бирмингем, шт. Алабама	47	30,70%	141,190	9,50%	43,860	28,80%	132,570	40,40%	186,040	460,070
7	Батон-Руж, шт. Луизиана	48	30,70%	90,910	12,60%	37,480	25,90%	76,760	43,30%	128,530	296,530
8	Ричмонд, шт. Виргиния	56	30,10%	160,270	10,60%	56,310	25,90%	137,430	44,00%	233,880	531,580
9	Дейтон, шт. Огайо	59	30,10%	131,680	12,10%	52,830	29,10%	127,580	40,80%	178,650	438,110
10	Колорадо-Спрингс, шт. Колорадо	60	29,90%	66,430	14,20%	31,400	21,50%	47,770	48,50%	107,530	221,880
11	Гаррисберг, шт. Пенсильвания	62	29,80%	101,040	10,70%	36,150	25,60%	86,800	44,60%	151,400	339,240
12	Сиракьюс, шт. Нью-Йорк	63	29,80%	108,200	13,50%	49,090	25,10%	91,410	45,10%	163,870	363,480
13	Чарлстон, шт. Юж. Каролина	64	29,70%	68,350	10,90%	25,080	25,40%	58,480	44,70%	102,910	229,990
14	Спрингфилд, шт. Массачусетс	65	29,70%	74,070	11,90%	29,560	25,80%	64,330	44,50%	110,880	249,280
15	Аллентаун, шт. Пенсильвания	88	28,70%	72,630	9,20%	23,280	28,10%	70,940	43,20%	109,180	252,840
16	Талса, шт. Оклахома	90	28,70%	112,700	9,20%	36,040	29,30%	114,920	42,00%	164,790	392,500
17	Тусон, шт. Аризона	96	28,40%	89,680	11,70%	36,910	20,60%	64,920	50,80%	160,480	315,710
18	Бейкерсфилд, шт. Калифорния	115	27,80%	58,410	12,60%	26,370	23,70%	49,690	36,00%	75,710	210,030
19	Мак-Аллен, шт. Техас	117	27,80%	41,000	13,20%	19,440	23,50%	34,640	46,30%	68,310	147,570
20	Мобил, шт. Алабама	126	27,40%	59,200	8,40%	18,170	30,20%	65,410	42,30%	91,570	216,400
21	Гонолулу, шт. Гавайи	130	27,20%	101,800	10,10%	37,880	19,00%	71,100	53,70%	200,670	373,990
22	Толидо, шт. Огайо	132	27,10%	85,300	8,50%	26,820	29,40%	92,270	43,40%	136,440	314,290
23	Эль-Пасо, шт. Техас	134	27,00%	65,250	11,60%	28,140	31,00%	75,040	41,90%	101,280	241,690
24	Ноксвилл, шт. Теннесси	140	26,70%	81,570	7,90%	24,130	29,30%	89,350	44,00%	134,120	305,090
25	Уичито, шт. Канзас	145	26,60%	73,470	10,30%	28,300	32,30%	89,080	41,00%	113,050	275,800
26	Фьорт-Уэйн, шт. Индиана	171	25,40%	67,420	9,00%	23,900	38,20%	101,370	36,30%	96,410	265,610
27	Фресно, шт. Калифорния	176	25,10%	83,050	10,00%	33,030	20,70%	68,380	42,50%	140,490	330,450
28	Скрантон, шт. Пенсильвания	186	24,70%	65,760	8,20%	21,780	32,00%	85,100	43,20%	114,940	265,800
29	Гринвилл, шт. Юж. Каролина	193	24,50%	119,090	8,70%	42,420	39,50%	191,710	35,90%	174,350	485,500
30	Сарасота, шт. Флорида	199	24,10%	62,530	6,60%	17,100	24,40%	63,160	51,50%	133,480	259,170
31	Стоктон, шт. Калифорния	200	24,10%	41,300	9,40%	16,150	27,80%	47,670	43,60%	74,770	171,310
32	Янгстаун, шт. Огайо	203	23,80%	57,010	8,10%	19,370	34,90%	83,560	41,20%	98,610	239,180
	Регионы с населением от 250 000 до 500 000										
1	Мельбурн, шт. Флорида	8	35,5%	57,920	16,3%	26,640	21,0%	34,320	43,5%	70,950	163,250
2	Хантсвилл, шт. Алабама	9	35,3%	60,380	17,4%	29,660	27,0%	46,070	37,6%	64,310	170,870
3	Бойсе, шт. Айдахо	11	35,2%	75,940	14,4%	30,940	24,1%	51,890	40,5%	87,230	215,530
4	Лэнсинг, шт. Мичиган	13	34,3%	68,450	16,5%	32,920	18,7%	37,230	46,9%	93,590	199,560
5	Прово, шт. Юта	18	33,0%	44,620	15,9%	21,470	22,4%	30,270	44,2%	59,890	135,370
6	Мадисон, шт. Висконсин	19	32,8%	74,500	12,7%	28,880	22,5%	51,220	44,6%	101,370	227,330
7	Джэксон, шт. Миссисипи	21	32,5%	73,290	10,6%	23,840	22,6%	50,880	44,7%	100,700	225,240
8	Де-Мойн, шт. Айова	31	32,1%	96,550	9,4%	28,360	20,6%	61,890	47,1%	141,520	300,720
9	Пенсакола, шт. Флорида	35	31,5%	46,480	11,0%	16,200	23,5%	34,650	44,8%	66,180	147,570
10	Таллахасси, шт. Флорида	37	31,3%	39,400	13,9%	17,540	15,6%	19,630	53,1%	66,900	126,040
11	Монтгомери, шт. Алабама	38	31,2%	44,190	9,7%	13,770	21,4%	30,320	47,4%	67,030	141,540

12	Бингемтон, шт. Нью-Йорк	45	30,8%	36,770	15,9%	19,040	21,4%	25,530	47,8%	57,110	119,560
13	Спокан, шт. Вашингтон	54	30,2%	53,540	11,0%	19,520	26,1%	46,260	43,6%	77,250	177,180
14	Корпус-Кристи, шт. Техас	58	30,1%	47,580	12,0%	19,020	23,0%	36,340	46,9%	73,990	157,910
15	Линкольн, шт. Небраска	66	29,7%	41,410	9,9%	13,750	25,4%	35,470	44,9%	62,530	139,410
16	Мейкон, шт. Джорджия	81	29,0%	44,800	10,2%	15,690	22,3%	34,410	48,8%	75,360	154,570
17	Фейетвилл, шт. Сев. Каролина	82	29,0%	29,330	10,9%	11,060	20,9%	21,150	50,1%	50,770	101,290
18	Чарлстон, шт. Зап. Виргиния	98	28,4%	36,410	9,2%	11,860	26,3%	33,780	45,3%	58,160	128,350
19	Санта-Барбара, шт. Калифорния	100	28,3%	44,750	12,5%	19,760	17,3%	27,310	50,2%	79,320	157,880
20	Хантингтон, шт. Зап. Виргиния	102	28,3%	29,460	8,3%	8,620	24,3%	25,320	47,3%	49,250	104,100
21	Форт-Коллинс, шт. Колорадо	103	28,2%	31,140	12,4%	13,700	23,9%	26,390	47,7%	52,590	110,260
22	Саут-Бенд, шт. Индиана	105	28,2%	33,720	10,8%	12,900	30,6%	36,610	41,2%	49,210	119,540
23	Нью-Лондон, шт. Коннектикут – Род-Айленд	107	28,1%	29,160	12,2%	12,640	22,1%	22,960	49,6%	51,530	103,810
24	Ютика-Ром, шт. Нью-Йорк	113	27,9%	35,440	13,1%	16,680	19,6%	24,880	52,6%	66,870	127,230
25	Браунсвилл, шт. Техас	114	27,8%	26,820	13,3%	12,770	22,6%	21,790	49,4%	47,630	96,370
26	Бомонт, шт. Техас	116	27,8%	42,070	10,6%	16,080	29,9%	45,300	42,3%	64,030	151,400
27	Юджин, шт. Орегон	131	27,2%	34,950	10,0%	12,910	27,8%	35,810	44,3%	56,930	128,610
28	Лексингтон, шт. Кентукки	133	27,0%	68,900	10,4%	26,500	28,3%	72,200	43,7%	111,370	254,950
29	Анкоридж, шт. Аляска	135	27,0%	30,690	6,4%	7,330	23,4%	26,590	49,7%	56,540	113,820
30	Дейтона-Бич, шт. Флорида	136	27,0%	39,370	9,8%	14,270	20,3%	29,690	52,5%	76,700	146,070
31	Эри, шт. Пенсильвания	143	26,7%	31,210	9,1%	10,660	29,2%	34,150	44,1%	51,630	117,040
32	Огаста, шт. Джорджия – Юж, Каролина	144	26,7%	48,550	9,8%	17,930	25,8%	46,890	47,4%	86,340	182,070
33	Чаттануга, шт. Теннесси – Джорджия	146	26,6%	54,340	8,5%	17,280	30,9%	63,080	42,3%	86,430	204,180

34	Форт-Пирс, шт. Флорида	147	26,6%	25,250	8,4%	7,990	17,9%	16,970	53,4%	50,690	94,970
35	Пеория, шт. Иллинойс	148	26,6%	44,420	8,2%	13,640	25,3%	42,340	47,9%	80,060	167,150
36	Форт-Майерс, шт. Флорида	151	26,4%	42,330	7,6%	12,220	21,5%	34,450	52,0%	83,310	160,090
37	Рокфорд, шт. Иллинойс	153	26,4%	44,270	8,6%	14,430	32,4%	54,350	41,1%	68,930	167,550
38	Кантон, шт. Огайо	154	26,4%	42,630	8,7%	14,040	31,3%	50,500	42,3%	68,380	161,510
39	Спрингфилд, шт. Миссури	156	26,4%	38,360	7,6%	11,000	28,1%	40,890	45,4%	66,120	145,520
40	Билокси, шт. Миссисипи	161	26,1%	37,330	10,8%	15,480	29,8%	42,600	44,2%	63,250	143,180
41	Саванна, шт. Джорджия	163	26,0%	35,110	8,5%	11,490	21,3%	28,700	52,7%	71,110	135,020
42	Эвансвилл, шт. Индиана – Кентукки	174	25,3%	35,100	8,1%	11,280	33,1%	45,920	41,6%	57,770	138,900
43	Колумбус, шт. Джорджия – Алабама	178	25,1%	30,180	9,7%	11,660	26,9%	32,360	48,0%	57,800	120,400
44	Давенпорт, шт. Айова – Иллинойс	180	25,0%	44,680	7,8%	14,000	26,9%	47,970	48,0%	85,660	178,540
45	Каламазу, шт. Мичиган	182	25,0%	52,080	9,8%	20,460	33,3%	69,370	41,7%	86,930	208,520
46	Эпплтон, шт. Висконсин	185	24,7%	45,320	9,1%	16,650	35,5%	65,020	39,6%	72,620	183,170
47	Киллин, шт. Техас	189	24,6%	21,660	12,9%	11,330	21,9%	19,260	53,5%	47,120	88,040
48	Сагино, шт. Мичиган	194	24,5%	38,160	9,2%	14,340	29,8%	46,460	45,6%	70,980	155,780
49	Джонсон-Сити, шт. Теннесси	195	24,5%	42,460	8,8%	15,290	34,9%	60,440	40,6%	70,330	173,400
50	Модесто, шт. Калифорния	198	24,2%	36,290	9,1%	13,720	27,8%	41,730	41,1%	61,740	150,160
51	Рединг, шт. Пенсильвания	206	23,7%	37,080	8,0%	12,590	36,1%	56,590	40,1%	62,800	156,610
52	Висейлия, шт. Калифорния	222	22,9%	25,770	9,8%	10,970	22,5%	25,350	36,6%	41,200	112,420
53	Ланкастер, шт. Пенсильвания	226	22,7%	47,510	7,2%	14,990	34,5%	72,120	42,5%	88,960	209,130
54	Йорк, шт. Пенсильвания	232	22,3%	34,970	7,2%	11,290	39,3%	61,500	38,3%	59,950	156,500
55	Шривпорт, шт. Луизиана	234	22,1%	32,560	2,1%	3,120	26,1%	38,420	51,7%	76,150	147,410
56	Рино, шт. Невада	240	21,2%	35,990	5,8%	9,860	26,0%	44,070	52,8%	89,590	169,650
57	Лафейет, шт. Луизиана	242	21,1%	30,320	2,5%	3,570	32,6%	46,880	46,0%	66,230	143,870

58	Фейетвилл, шт. Арканзас	243	21,1%	30,820	7,6%	11,060	37,2%	54,480	41,7%	61,020	146,320
59	Лейкленд, шт. Флорида	245	20,9%,	33,280	4,6%	7,240	32,5%	51,690	45,0%	71,600	159,020
60	Салинас, шт. Калифорния	247	20,6%	29,950	8,0%	11,570	17,7%	25,670	46,3%	67,210	145,270
61	Хикори, шт. Сев. Каролина	253	19,4%	35,870	6,0%	11,140	47,2%	87,310	33,2%	61,370	184,810
62	Нейплс, шт. Флорида	254	19,1%	15,890	2,1%	1,740	23,7%	19,710	57,3%	47,690	83,290
63	Окала, шт. Флорида	264	16,4%	9,620	3,7%	2,150	31,9%	18,730	50,9%	29,820	58,630
			Регионы с населением менее 250 000								
1	Блумингтон, шт. Иллинойс	1	39,9%	32,240	13,3%	10,750	18,1%	14,600	42,1%	34,010	80,850
2	Гейнсвилл, шт. Флорида	2	39,2%	44,990	20,9%	24,020	13,5%	15,460	47,1%	54,100	114,750
3	Брайан, шт. Техас	3	38,4%	25,840	22,1%	14,890	14,9%	10,030	46,6%	31,410	67,360
4	Санта-Фе, шт. Нью-Мексико	10	35,3%	20,810	12,5%	7,390	17,8%	10,480	46,9%	27,670	58,960
5	Спрингфилд, шт. Иллинойс	23	32,5%	30,320	11,9%	11,140	16,9%	15,770	50,6%	47,290	93,380
6	Портленд, шт. Мэн	28	32,2%	47,480	10,8%	15,870	20,2%	29,780	47,6%	70,280	147,540
7	Лафейетт, шт. Индиана	36	31,4%	23,480	15,7%	11,710	27,0%	20,140	41,6%	31,080	74,700
8	Шерман, шт. Техас	39	31,1%	11,780	11,6%	4,370	28,1%	10,640	40,7%	15,410	37,830
9	Монро, шт. Луизиана	41	31,0%	19,350	8,4%	5,240	24,2%	15,090	44,7%	27,850	62,320
10	Лас-Крусес, шт. Нью-Мексико	49	30,4%	14,280	16,4%	7,720	20,8%	9,750	45,5%	21,360	46,970
11	Шарлотсвилл, шт. Виргиния	51	30,3%	18,950	14,7%	9,160	23,4%	14,610	46,2%	28,880	62,490
12	Манси, шт. Индиана	52	30,3%	14,830	10,1%	4,930	25,4%	12,410	44,3%	21,690	48,930
13	Сидар-Рапидс, шт. Айова	61	29,8%	33,910	11,3%	12,920	27,1%	30,810	43,0%	48,930	113,850
14	Бангор, шт. Мэн	67	29,7%	14,110	8,9%	4,220	18,7%	8,910	51,4%	24,430	47,540
15	Тайлер, шт. Техас	74	29,3%	21,780	8,7%	6,490	24,4%	18,130	45,6%	33,940	74,440
16	Довер, шт. Делавэр	75	29,2%	11,770	11,1%	4,470	21,4%	8,620	49,3%	19,860	40,250
17	Ла-Кросс, шт. Висконсин – Миннесота	77	29,2%	17,890	11,1%	6,800	21,9%	13,390	48,8%	29,910	61,240

18	Уилмингтон, шт. Сев. Каролина	78	29,2%	30,290	9,8%	10,160	22,4%	23,290	48,3%	50,150	103,830
19	Ричленд, шт. Вашингтон	80	29,1%	18,200	14,2%	8,890	23,8%	14,920	46,1%	28,860	62,560
20	Сан-Анджело, шт. Техас	85	28,8%	10,740	10,1%	3,780	19,2%	7,150	51,8%	19,320	37,310
21	Грейт-Фолс, шт. Монтана	86	28,8%	9,160	7,6%	2,410	20,4%	6,500	50,5%	16,080	31,830
22	Уилинг, шт. Зап. Виргиния – Огайо	87	28,7%	15,550	5,3%	2,840	21,6%	11,660	49,7%	26,880	54,090
23	Бисмарк, шт. Сев. Дакота	89	28,7%	14,350	10,5%	5,230	18,7%	9,340	52,6%	26,280	49,970
24	О-Клэр, шт. Висконсин	91	28,7%	19,680	8,4%	5,750	24,1%	16,550	47,2%	32,450	68,680
25	Ашвилл, шт. Сев. Каролина	93	28,5%	29,420	8,5%	8,730	25,9%	26,720	45,5%	46,930	103,100
26	Топика, шт. Канзас	94	28,4%	24,210	3,5%	2,940	25,0%	21,250	46,6%	39,710	85,170
27	Реддинг, шт. Калифорния	95	28,4%	15,300	13,0%	7,010	23,8%	12,830	47,7%	25,700	53,830
28	Чико, шт. Калифорния	101	28,3%	18,350	11,0%	7,100	17,6%	11,410	52,3%	33,900	64,760
29	Дулут, шт. Миннесота – Висконсин	104	28,2%	28,230	10,3%	10,280	24,1%	24,140	47,4%	47,380	100,050
30	Лоренс, шт. Канзас	106	28,2%	9,730	10,5%	3,640	22,1%	7,630	49,7%	17,160	34,520
31	Льюистон, шт. Мэн	109	28,0%	11,250	7,7%	3,080	25,8%	10,370	46,0%	18,470	40,120
32	Айова-Сити, шт. Айова	110	28,0%	14,520	8,7%	4,510	18,2%	9,440	53,7%	27,870	51,870
33	Колумбия, шт. Миссури	112	27,9%	15,770	3,2%	1,820	19,3%	10,920	52,8%	29,900	56,590
34	Фарго, шт. Северная Дакота – Миннесота	118	27,7%	25,710	7,8%	7,270	24,3%	22,500	48,0%	44,540	92,750
35	Амарилло, шт. Техас	121	27,5%	24,280	9,1%	8,060	23,7%	20,890	48,7%	42,960	88,260
36	Стейт-Колледж, шт. Пенсильвания	124	27,4%	10,310	10,1%	3,810	28,8%	10,840	43,6%	16,380	37,590
37	Алтуна, шт. Пенсильвания	125	27,4%	13,540	8,5%	4,220	29,5%	14,550	43,1%	21,280	49,370
38	Лонгвью, шт. Техас	127	27,3%	22,930	9,9%	8,310	28,7%	24,100	43,8%	36,730	83,910
39	Флоренс, шт. Юж. Каролина	129	27,3%	14,210	5,4%	2,830	29,5%	15,380	43,2%	22,540	52,130

40	Абилин, шт. Техас	137	26,9%	13,000	7,9%	3,810	20,3%	9,820	52,6%	25,430	48,370
41	Биллингс, шт. Монтана	138	26,8%	17,670	7,7%	5,070	23,8%	15,730	49,4%	32,620	66,020
42	Роки-Маунт, шт. Сев. Каролина	141	26,7%	14,680	7,5%	4,140	28,8%	15,820	44,2%	24,270	54,910
43	Самтер, шт. Юж. Каролина	142	26,7%	9,120	12,2%	4,150	34,6%	11,810	38,7%	13,210	34,140
44	Таскалуса, шт. Алабама	149	26,5%	17,900	9,8%	6.650	28,3%	19,110	44,9%	30,340	67,600
45	Шайенн, шт. Вайоминг	152	26,4%	7,630	5,0%	1,430	23,9%	6,890	49,7%	14,350	28,870
46	Форт-Уолтон-Бич, шт. Флорида	155	26,4%	15,060	8,4%,	4,800	24,6%	14.020	48,9%	27,890	57,090
47	Юба-Сити, шт. Калифорния	157	26,2%	7,420	11,2%	3,180	24,7%	6,970	49,1%	13,880	28,270
48	Роанок, шт. Виргиния	158	26,2%	34,170	9,8%	12,710	31,0%	40,420	42,7%	55,650	130,280
49	Грин-Бей, шт. Висконсин	159	26,2%	35,120	9,7%	13,050	31,8%	42,650	42,0%	56,270	134,040
50	Одесса, шт. Техас	160	26,1%	24,370	7,4%	6,890	29,1%	27,150	44,6%	41,620	93,250
51	Джейнсвилл, шт. Висконсин	162	26,0%	14,160	10,0%	5,460	29,1%	15,840	44,9%	24,440	54,440
52	Уичито-Фолс, шт. Техас	164	25,8%	12,690	8,4%	4,110	21,9%	10,770	52,2%	25,640	49,100
53	Рочестер, шт. Миннесота	165	25,8%	14,170	12,3%	6,730	24,1%	13,220	50,1%	27,500	54,920
54	Берлингтон, шт. Вермонт	166	25,7%	24,740	12,2%	11.690	25,3%	24,340	48,6%	46,750	96,100
55	Тексаркана, шт. Аризона	167	25,7%	11,420	7,6%	3,360	25,3%	11,240	48,6%	21,580	44,400
56	Уильямспорт, шт. Пенсильвания	168	25,7%	10,350	8,4%	3,370	27,8%	11.170	46,5%	18,700	40,250
57	Мэнсфилд, шт. Огайо	169	25,6%	18,190	8,3%	5,940	33,7%	23,990	40,7%	28,960	71,140
58	Питтсфилд, шт. Массачусетс	170	25,5%	8,470	10,5%	3,480	22,9%	7,610	51,6%	17,160	33,240
59	Сан-Луис-Обиспо, шт. Калифорния	172	25,3%	23,960	9,0%	8,550	17,2%	16,300	55,4%	52,450	94,590
60	Шампейн, шт. Иллинойс	173	25,3%	17,790	4,3%	3,030	26,1%	18,330	48,3%	33,990	70,310
61	Дубьюк, шт. Айова	175	25,2%	11,640	7,4%	3,430	28,0%	12,930	46,5%	21,490	46,230

62	Паркерсберг, шт. Зап. Виргиния – Огайо	177	25,1%	14,660	4,8%	2,820	31,5%	18,370	43,5%	25,380	58,410
63	Джонстаун, шт. Пенсильвания	179	25,0%	20,070	7,6%	6,080	27,7%	22,220	47,2%	37,880	80,170
64	Дотан, шт. Алабама	181	25,0%	15,950	6,9%	4,380	33,3%	21,250	41,7%	26,660	63,860
65	Гадсден, шт. Алабама	183	25,0%	7,560	6,1%	1,850	27,5%	8,330	47,2%	14,290	30,270
66	Рапид-Сити, шт. Юж. Дакота	187	24,7%	11,890	7,6%	3,630	19,3%	9,280	55,7%	26,790	48,060
67	Лайма, шт. Огайо	188	24,7%	16,050	7,2%	4,670	31,4%	20,430	43,9%	28,510	64,990
68	Пайн-Блафф, шт. Арканзас	190	24,6%	5,870	10,6%	2,540	31,2%	7,450	44,2%	10,550	23,870
69	Уосо, шт. Висконсин	191	24,6%	14,600	7,8%	4,610	35,1%	20,870	40,3%	23,970	59,440
70	Шарон, шт. Пенсильвания	192	24,5%	10,610	7,5%	3,240	30,7%	13,280	44,7%	19,330	43,220
71	Декейтер, шт. Алабама	196	24,5%	13,650	9,1%	5,070	40,9%	22,800	34,5%	19,260	55,780
72	Каспер, шт. Вайоминг	201	24,0%	6,090	5,6%	1,420	34,7%	8,810	41,3%	10,480	25,380
73	Алегзандрия, шт. Луизиана	202	24,0%	10,840	2,0%	910	22,5%	10,160	53,4%	24,130	45,220
74	Якима, шт. Вашингтон	204	23,8%	17,150	9,5%	6,840	27,9%	20,110	48,3%	34,800	72,060
75	Джеймстаун, шт. Нью-Йорк	205	23,7%	13,060	11,3%	6,240	29,7%	16,380	46,0%	25,370	55,120
76	Гленс-Фолс, шт. Нью-Йорк	207	23,6%	11,150	11,1%	5,260	22,3%	10,540	53,7%	25,340	47,200
77	Уэйко, шт. Техас	208o	23,5%	20,620	8,9%	7,840	31,2%	27,370	45,2%	39,640	87,630
78	Голдсборо, шт. Сев. Каролина	209	23,5%	8,160	8,0%	2,790	27,5%	9,550	48,7%	16,900	34,700
79	Элмайра, шт. Нью-Йорк	210	23,5%	9,480	9,8%	3,960	28,3%	11,420	48,2%	19,420	40,320
80	Беллингхем, шт. Вашингтон	211	23,5%	14,130	11,1%	6,690	26,6%	15,990	49,6%	29,820	60,120
81	Су-Фолс, шт. Юж. Дакота	212	23,5%	24,250	6,3%	6,550	22,8%	23,560	53,5%	55,250	103,220
82	Пунта-Горда, шт. Флорида	213	23,5%	6,040	1,2%	300	21,0%	5,400	55,5%	14,280	25,720
83	Олбани, шт. Джорджия	214	23,4%	11,890	9,6%	4,900	28,3%	14,390	48,1%	24,460	50,840
84	Кокомо, шт. Индиана	215	23,3%	10,050	7,6%	3,290	37,0%	15,960	39,8%	17,170	43,180
85	Аннистон, шт. Алабама	216	23,2%	10,230	8,0%	3,530	33,7%	14,860	43,0%	18,980	44,100
86	Уотерлу, шт. Айова	217	23,1%	15,850	11,1%	7,620	30,4%	20,880	46,4%	31,860	68,590

87	Су-Сити, шт. Айова – Небраска	218	23,1%	13,900	6,3%	3,820	33,1%	19,910	43,6%	26,260	60,210
88	Мерсед, шт. Калифорния	219	23,1%	12,790	12,1%	6,680	27,5%	15,240	41,4%	22,950	55,420
89	Лейк-Чарльз, шт. Луизиана	220	23,1%	17,470	4,3%	3,280	31,4%	23,770	45,3%	34,280	75,730
90	Терре-Хот, шт. Индиана	221	23,0%	12,570	6,3%	3,470	29,7%	16,280	47,2%	25,850	54,740
91	Пуэбло, шт. Колорадо	223	22,9%	11,040	2,3%	1,100	20,9%	10,070	56,2%	27,080	48,190
92	Сент-Клауд, шт. Миннесота	224	22,9%	17,600	9,4%	7,270	27,1%	20,870	49,9%	38,400	77,000
93	Флоренс, шт. Алабама	225	22,8%	11,290	7,9%	3,910	33,3%	16,510	43,4%	21,480	49,550
94	Кларксвилл, шт. Теннесси – Кентукки	227	22,7%	11,080	7,6%	3,700	26,1%	12,760	51,2%	24,980	48,820
95	Стейбенвилл, шт. Огайо – Зап. Виргиния	228	22,7%	9,880	6,9%	3,000	38,0%	16,550	39,2%	17,100	43,580
96	Джексон, шт. Мичиган	229	22,6%	11,070	9,9%	4,830	35:3%	17,250	42:1%	20,590	48,910
97	Сент-Джозеф, шт. Миссури	230	22,6%	8,130	9,2%	3,300	25,0%	8,980	52,4%	18,830	35,940
98	Барнстейбл, шт. Массачусетс	231	22,4%	12,580	9,1%	5,130	15,9%	8,930	61,7%	34,620	56,130
99	Джоплин, шт. Миссури	233	22,3%	15,230	7,5%	5,140	34,9%	23,900	42,6%	29,120	68,420
100	Камберленд, шт. Мэриленд – Зап. Виргиния	235	21,9%	5,720	1,7%	450	23,7%	6,190	54,4%	14,190	26,100
101	Бентон-Харбор, шт. Мичиган	236	21,8%	11,770	10,4%	5,590	29,9%	16,130	48,2%	26,010	53,980
102	Атенс, шт. Джорджия	237	21,7%	12,570	2,4%	1,370	24,2%	14,010	54,2%	31,410	57,990
103	Инид, шт. Оклахома	238	21,6%	3,970	1,5%	270	29,8%	5,480	48,6%	8,940	18,390
104	Гранд-Форкс, шт. Сев. Дакота – Миннесота	239	21,4%	7,840	10,6%	3,880	21,6%	7,920	56,7%	20,800	36,710
105	Гринвилл, шт. Северная Каролина	241	21,2%	11,260	9,3%	4,950	24,8%	13,170	54,1%	28,750	53,180
106	Панама-Сити, шт. Флорида	244	21,0%	9,430	2,1%	960	19,4%	8,700	59,5%	26,720	44,900

107	Оуэнсборо, шт. Кентукки	246	20,8%	6,630	2,2%	690	28,9%	9,210	50,1%	15,950	31,830
108	Шебойган, шт. Висконсин	248	20,6%	9,120	7,9%	3,480	39,6%	17,540	39,8%	17,650	44,310
109	Форт-Смит, шт. Арканзас – Оклахома	249	20,6%	18,920	6,1%	5,640	40,9%	37,640	38,5%	35,430	92,030
110	Данвилл, шт. Виргиния	250	20,3%	7,480	7,8%	2,870	37,8%	13,920	41,6%	15,320	36,790
111	Медфорд, шт. Орегон	251	20,1%	12,540	7,5%	4,650	25,9%	16,150	53,5%	33,370	62,350
112	Мертл-Бич, шт. Юж. Каролина	252	19,5%	16,280	2,7%	2,250	24,5%	20,410	55,7%	46,400	83,340
113	Ларедо, шт. Техас	255	18,7%	9,790	2,7%	1,420	26,8%	14,020	54,5%	28,540	52,350
114	Джексонвилл, шт. Сев. Каролина	256	18,5%	5,640	1,2%	380	20,1%	6,140	61,0%	18,590	30,500
115	Декейтер, шт. Иллинойс	258	18,4%	7,390	1,6%	660	24,3%	9,750	57,3%	22,960	40,100
116	Лотон, шт. Оклахома	259	18,2%	6,150	1,0%	340	32,9%	11,140	48,9%	16,550	33,840
117	Блумингтон, шт. Индиана	260	18,1%	7,220	4,7%	1,880	33,8%	13,530	48,1%	19,250	40,000
118	Линчбург, шт. Виргиния	261	18,0%	14,600	4,0%	3,210	36,6%	29,690	45,1%	36,660	81,230
119	Лаббок, шт. Техас	262	17,9%	15,860	2,9%	2,570	23,9%	21,180	57,6%	50,920	88,440
120	Элкхарт, шт. Индиана	263	17,7%	21,830	4,8%	5,960	55,8%	68,940	26,5%	32,700	123,470
121	Юма, шт. Аризона	265	16,0%	6,930	8,7%	3,750	23,7%	10,250	39,6%	17,110	43,190
122	Хума, шт. Луизиана	266	15,0%	9,720	1,2%	780	43,7%	28,260	40,7%	26,360	64,690
123	Джэксон, шт. Теннесси	267	14,8%	5,590	1,6%	620	36,4%	13,730	48,8%	18,400	37,720
124	Виктория, шт. Техас	268	14,2%	3,590	1,6%	410	31,4%	7,940	54,4%	13,780	25,310

Примечание. В некоторых случаях названия стандартных метрополитенских статистических ареалов были сокращены до названия их основного города.

а) Рейтинг среди регионов данного размера.

б) Общий рейтинг среди всех 268 регионов, по которым имеются данные.

приложение. таблица 5 / индекс креативности мелких и средних регионов, 1999

Рейтинг (а)	*Регион*	*Индекс креативности*	*Рейтинг*				
			Общий (б)	*Креативный класс*	*Высокие технологии*	*Инновации*	*Разнообразие*
	Регионы с населением от 500 000 до 1 млн.						
1	Альбукерке, шт. Нью-Мексико	965	8	26	9	62	14
2	Олбани, шт. Нью-Йорк	932	17	15	68	21	39
3	Тусон, шт. Аризона	853	31	96	18	60	49
4	Аллентаун – Бетлехем, шт. Пенсильвания	801	39	88	75	24	90
5	Дейтон, шт. Огайо	766	46	59	49	51	149
6	Колорадо-Спрингс, шт. Колорадо	756	48	60	39	20	199
7	Гаррисберг, шт. Пенсильвания	751	50	62	44	97	122
8	Литл-Рок, шт. Арканзас	740	53	44	59	155	80
9	Бирмингем, шт. Алабама	722	60	47	47	187	74
10	Талса, шт. Оклахома	721	61	90	55	104	108
11	Колумбия, шт. Юж. Каролина	719	62	33	90	145	88
12	Ричмонд, шт. Виргиния	711	66	56	67	144	97
13	Батон-Руж, шт. Луизиана	696	72	48	112	80	139
14	Чарлстон, шт. Юж. Каролина	663	85	64	129	160	58
15	Ноксвилл, шт. Теннесси	650	89	140	111	74	103
16	Сиракьюс, шт. Нью-Йорк	645	91	63	93	93	185
17	Омаха, шт. Небраска – Айова	637	97	43	37	186	174
18	Уичито, шт. Канзас	619	101	145	32	113	161
19	Толидо, шт. Огайо	611	103	132	116	43	178
20	Сарасота – Брейдентон, шт. Флорида	600	107	199	144	100	33
21	Мобил, шт. Алабама	594	109	126	123	148	87
22	Гринвилл, шт. Юж. Каролина	593	110	193	86	81	125
23	Гонолулу, шт. Гавайи	580	111	130	83	230	54
24	Спрингфилд, шт. Массачусетс	577	112	65	156	149	130
25	Форт-Уэйн, шт. Индиана	569	113	171	92	67	173
26	Бейкерсфилд, шт. Калифорния	531	131	115	117	198	112
27	Фресно, шт. Калифорния	516	138	176	121	236	27
28	Эль-Пасо, шт. Техас	464	156	134	133	238	106
29	Стоктон – Лоди, шт. Калифорния	459	158	200	153	207	56
30	Мак-Аллен, шт. Техас	451	164	117	179	265	66
31	Скрантон – Уилкс-Барре, шт. Пенсильвания	400	191	186	119	162	212
32	Янгстаун, шт. Огайо	253	239	203	189	174	258
	Регионы с населением от 250 000 до 500 000						
1	Мадисон, шт. Висконсин	925	20	19	82	14	38
2	Де-Мойн, шт. Айова	862	27	31	27	65	91
3	Санта-Барбара, шт. Калифорния	856	28	100	63	19	36
4	Мельбурн, шт. Флорида	855	29	8	45	37	133
5	Бойсе, шт. Айдахо	854	30	11	23	1	187
6	Хантсвилл, шт. Алабама	799	40	9	38	69	163
7	Лансинг – Ист-Лансинг, шт. Мичиган	739	54	13	128	109	86
8	Бингемтон, шт. Нью-Йорк	731	59	45	56	9	234
9	Лексингтон, шт. Кентукки	717	63	133	118	41	68
10	Нью-Лондон – Норуич, шт. Коннектикут – Род-Айленд	715	64	107	69	49	135
11	Саут-Бенд, шт. Индиана	693	74	105	30	88	158

12	Джэксон, шт. Миссисипи	691	75	21	66	205	96
13	Форт-Коллинс, шт. Колорадо	689	76	103	73	7	205
14	Таллахасси, шт. Флорида	675	80	37	97	142	123
15	Прово, шт. Юта	674	81	18	64	57	264
16	Юджин, шт. Орегон	672	82	131	85	116	69
17	Каламазу – Батл-Крик, шт. Мичиган	653	87	182	36	68	138
18	Чарлстон, шт. Зап. Виргиния	653	87	98	109	120	94
19	Линкольн, шт. Небраска	645	91	66	78	89	198
20	Анкоридж, шт. Аляска	640	94	135	98	169	35
21	Спокан, шт. Вашингтон	637	97	54	81	163	142
22	Пенсакола, шт. Флорида	615	102	35	154	182	89
23	Рино, шт. Невада	610	104	240	126	77	22
24	Рокфорд, шт. Иллинойс	602	106	153	77	47	196
25	Форт-Майерс – Кейп-Корал, шт. Флорида	598	108	151	141	158	28
26	Корпус-Кристи, шт. Техас	563	116	58	131	222	100
27	Эпплтон – Ошкош – Нина, шт. Висконсин	560	118	185	157	15	156
28	Монтгомери, шт. Алабама	555	120	38	139	227	117
29	Салинас, шт. Калифорния	544	125	247	132	140	13
30	Ютика, шт. Нью-Йорк	528	133	113	149	101	186
31	Браунсвилл, шт. Техас	522	135	114	106	257	77
32	Форт-Пирс – Порт-Сент-Люси, шт. Флорида	519	136	147	221	133	57
33	Ланкастер, шт. Пенсильвания	517	137	226	84	59	193
34	Чаттануга, шт. Теннесси – Джорджия	513	139	146	151	161	104
35	Пеория, шт. Иллинойс	507	141	148	178	18	223
36	Дейтона-Бич, шт. Флорида	506	142	136	152	202	79
37	Сагино, шт. Мичиган	497	145	194	127	16	245
38	Рединг, шт. Пенсильвания	491	147	206	140	48	189

39	Джонсон-Сити – Кингспорт – Бристоль, шт. Теннесси – Виргиния	490	148	195	145	71	176
40	Огаста – Эйкен, шт. Джорджия – Юж. Каролина	474	151	144	136	189	132
41	Эвансвилл – Хендерсон, шт. Индиана – Кентукки	471	154	174	158	105	167
42	Мэкон, шт. Джорджия	458	159	81	165	201	171
43	Эри, шт. Пенсильвания	458	159	143	176	72	227
44	Саванна, шт. Джорджия	456	161	163	183	237	37
45	Нейплс, шт. Флорида	434	170	254	216	143	29
46	Кантон, шт. Огайо	433	171	154	175	70	244
47	Спрингфилд, шт. Миссури	430	173	156	134	190	166
48	Лафейет, шт. Луизиана	423	175	242	164	136	111
49	Модесто, шт. Калифорния	420	178	198	193	194	72
50	Давенпорт – Молайн – Рок-Айленд, шт. Айова – Иллинойс	407	185	180	180	96	214
51	Билокси, шт. Миссисипи	406	186	161	159	231	121
52	Хантингтон – Ашленд, шт. Зап. Виргиния	405	187	102	219	206	144
53	Колумбус, шт. Джорджия – Алабама	397	192	178	113	253	136
54	Хикори, шт. Сев. Каролина	393	193	253	174	130	127
55	Лейкленд – Винтер-Хейвен, шт. Флорида	385	196	245	195	219	32
56	Бомонт, шт. Техас	372	198	116	148	228	207
57	Фейетвилл, шт. Арканзас	366	200	243	207	176	82
58	Йорк, шт. Пенсильвания	360	202	232	192	92	201
59	Фейетвилл, шт. Сев. Каролина	309	220	82	238	254	194
60	Киллин, шт. Техас	302	223	189	173	210	202
61	Висейлия, шт. Калифорния	289	227	222	248	251	65

62	Окала, шт. Флорида	263	237	264	229	217	101
63	Шривпорт, шт. Луизиана	233	247	234	137	250	220
	Регионы с населением менее 250 000						
1	Санта-Фе, шт. Нью-Мексико	907	23	10	130	26	3
2	Гейнсвилл, шт. Флорида	827	34	2	170	30	48
3	Портленд, шт. Мэн	813	36	28	89	134	12
4	Берлингтон, шт. Вермонт	809	37	166	54	3	44
5	Лафейетт, шт. Индиана	758	47	36	96	33	152
6	Сидар-Рапидс, шт. Айова	745	51	61	21	10	238
7	Шерман, шт. Техас	732	58	39	107	98	102
8	Ричленд, шт. Вашингтон	700	69	80	58	75	168
9	Айова-Сити, шт. Айова	695	73	110	167	28	75
10	Стейт-Колледж, шт. Пенсильвания	683	77	124	124	25	120
11	Ашвилл, шт. Сев. Каролина	682	78	93	177	117	6
12	Уилмингтон, шт. Сев. Каролина	678	79	78	114	107	99
13	Лоренс, шт. Канзас	663	85	106	162	84	62
14	Барнстейбл – Ярмут, шт. Массачусетс	646	90	231	125	31	43
15	Рочестер, шт. Миннесота	642	93	165	22	2	243
16	Шарлотсвилл, шт. Виргиния	638	96	51	163	78	145
17	Брайан – Колледж-Стэйшн, шт. Техас	630	99	3	161	53	229
18	Сан-Луис-Обисло, шт. Калифорния	566	114	172	110	90	143
19	Лонгвью, шт. Техас	565	115	127	150	125	109
20	Спрингфилд, шт. Иллинойс	557	119	23	169	199	129
21	Гринвилл, шт. Сев. Каролина	554	122	241	29	166	85
22	О-Клэр, шт. Висконсин	551	123	91	160	58	219
23	Атенс, шт. Джорджия	550	124	237	199	82	7

24	Лас-Крусес, шт. Нью-Мексико	543	126	49	198	203	84
25	Олбани, шт. Джорджия	541	127	214	52	239	30
26	Роанок, шт. Виргиния	539	128	158	108	132	140
27	Уильямспорт, шт. Пенсильвания	536	129	168	94	99	184
28	Элмайра, шт. Нью-Йорк	534	130	210	138	22	172
29	Колумбия, шт. Миссури	526	134	112	211	111	118
30	Довер, шт. Делавэр	512	140	75	213	152	124
31	Амарилло, шт. Техас	505	143	121	122	224	107
32	Бентон-Харбор, шт. Мичиган	498	144	236	101	91	151
33	Форт-Уолтон-Бич, шт. Флорида	493	146	155	135	139	154
34	Шампейн-Урбана, шт. Иллинойс	490	148	173	182	61	169
35	Блумингтон, шт. Иллинойс	484	150	1	194	159	236
36	Кокомо, шт. Индиана	474	151	215	190	17	182
37	Монро, шт. Луизиана	474	151	41	120	246	190
38	Тайлер, шт. Техас	468	155	74	186	191	155
39	Блумингтон, шт. Индиана	461	157	260	222	94	40
40	Фарго-Морхед, шт. Сев. Дакота – Миннесота	453	162	118	171	129	204
41	Лаббок, шт. Техас	452	163	262	33	167	164
42	Дулут-Сьюпириор, шт. Миннесота – Висконсин	451	164	104	115	156	249
43	Ла-Кросс, шт. Висконсин – Миннесота	451	164	77	191	95	260
44	Элкхарт, шт. Индиана	448	167	263	103	66	197
45	Грин-Бей, шт. Висконсин	443	168	159	197	112	165
46	Линчбург, шт. Виргиния	436	169	261	79	83	215
47	Гленс-Фолс, шт. Нью-Йорк	431	172	207	105	122	206
48	Абилин, шт. Техас	430	173	137	210	247	50
49	Топика, шт. Канзас	422	176	94	166	188	209

50	Чико, шт. Калифорния	421	177	101	142	218	191
51	Сан-Анджело, шт. Техас	418	179	85	99	255	217
52	Манси, шт. Индиана	416	180	52	252	262	95
53	Реддинг, шт. Калифорния	412	181	95	225	175	170
54	Льюистон, шт. Мэн	412	181	109	242	259	55
55	Декейтер, шт. Иллинойс	412	181	258	12	157	235
56	Питтсфилд, шт. Массачусетс	410	184	170	218	64	216
57	Беллингхем, шт. Вашингтон	404	188	211	185	118	160
58	Алтуна, шт. Пенсильвания	404	188	125	188	181	177
59	Мэнсфилд, шт. Огайо	401	190	169	102	184	221
60	Дотан, шт. Алабама	393	193	181	206	204	92
61	Роки-Маунт, шт. Сев. Каролина	389	195	141	88	240	218
62	Джонстаун, шт. Пенсильвания	375	197	179	104	192	226
63	Паркерсберг – Мариетта, шт. Зап. Виргиния – Огайо	368	199	177	187	121	224
64	Медфорд, шт. Орегон	365	201	251	196	209	53
65	Панама-Сити, шт. Флорида	358	203	244	220	106	147
66	Флоренс, шт. Юж. Каролина	356	204	129	261	123	208
67	Мертл-Бич, шт. Юж. Каролина	344	205	252	200	215	64
68	Бангор, шт. Мэн	343	206	67	234	233	200
69	Декейтер, шт. Алабама	340	207	196	247	185	105
70	Джексон, шт. Мичиган	333	208	229	266	114	131
71	Пунта-Горда, шт. Флорида	332	209	213	233	153	146
72	Каспер, шт. Вайоминг	332	210	201	265	165	114
73	Хума, шт. Луизиана	331	211	266	224	137	116
74	Уэйко, шт. Техас	325	212	208	143	245	159
75	Мерсед, шт. Калифорния	325	212	219	232	232	67

76	Алегзандрия, шт. Луизиана	324	214	202	243	226	81
77	Джексон, шт. Теннесси	321	215	267	235	110	137
78	Джейнсвилл – Белойт, шт. Висконсин	318	216	162	256	86	253
79	Терре-Хот, шт. Индиана	314	217	221	146	154	242
80	Бисмарк, шт. Сев. Дакота	312	218	89	205	212	257
81	Лейк-Чарльз, шт. Луизиана	311	219	220	215	183	148
82	Голдсборо, шт. Сев. Каролина	308	221	209	228	234	98
83	Уилинг, шт. Зап. Виргиния – Огайо	305	222	87	239	197	246
84	Су-Фолс, шт. Юж. Дакота	297	224	212	168	147	254
85	Биллингс, шт. Монтана	295	225	138	155	241	247
86	Самтер, шт. Юж. Каролина	294	226	142	201	256	179
87	Уотрелу – Сидар-Фолс, шт. Айова	281	228	217	181	146	251
88	Юба-Сити, шт. Калифорния	276	229	157	212	243	192
89	Грейт-Фолс, шт. Монтана	275	230	86	240	229	248
90	Сент-Джозеф, шт. Миссури	274	231	230	214	177	181
91	Форт-Смит, шт. Арканзас – Оклахома	274	231	249	184	213	157
92	Шебойган, шт. Висконсин	274	231	248	236	63	256
93	Одесса, шт. Техас	273	234	160	208	211	225
94	Ларедо, шт. Техас	268,5	235	255	227	268	63
95	Аннистон, шт. Алабама	267	236	216	257	261	76
96	Таскалуса, шт. Алабама	254	238	149	253	244	175
97	Шарон, шт. Пенсильвания	253	239	192	249	115	267
98	Флоренс, шт. Алабама	249	241	225	237	179	180
99	Шайенн, шт. Вайоминг	241	242	152	172	258	252
100	Дубьюк, шт. Айова	241	242	175	241	151	268
101	Якима, шт. Вашингтон	241	242	204	226	221	183
102	Джеймстаун, шт. Нью-Йорк	235	245	205	230	196	211

103	Тексаркана, шт. Техас – Арканзас	235	245	167	204	249	222
104	Су-Сити, шт. Айова – Небраска	229	248	218	259	127	241
105	Уичито-Фолс, шт. Техас	223	249	164	203	225	261
106	Лайма, шт. Огайо	222	250	188	217	193	255
107	Юма, шт. Аризона	215	251	265	209	260	126
108	Уосо, шт. Висконсин	191	252	191	263	195	239
109	Гадсден, шт. Алабама	187,5	253	183	246	267	188
110	Джоплин, шт. Миссури	183	254	233	231	170	259
111	Рапид-Сити, шт. Юж. Дакота	182	255	187	223	220	265
112	Сент-Клауд, шт. Миннесота	182	255	224	202	208	262
113	Стейбенвилл – Уэйртон, шт. Огайо – Зап. Виргиния	174	257	228	268	172	237
114	Пуэбло, шт. Колорадо	168	258	223	254	216	213
115	Гранд-Форкс, шт. Сев. Дакота – Миннесота	154	259	239	244	173	266
116	Пайн-Блафф, шт. Арканзас	135	260	190	255	263	233
117	Кларксвилл – Хопкинсвилл, шт. Теннесси – Кентукки	115	261	227	258	248	231
118	Данвилл, шт. Виргиния	114	262	250	267	242	203
119	Виктория, шт. Техас	113	263	268	250	214	232
120	Лотон, шт. Оклахома	107	264	259	245	235	230
121	Джексонвилл, шт. Сев. Каролина	105	265	256	260	266	195
122	Оуэнсборо, шт. Кентукки	91	266	246	251	223	263
123	Камберленд, шт. Мэриленд – Зап. Виргиния	83	267	235	262	264	228
124	Инид, шт. Оклахома	73	268	238	264	252	250

Примечание. В некоторых случаях названия стандартных метрополитенских статистических ареалов были сокращены до названия их основного города.
а) Рейтинг среди регионов данного размера.
б) Общий рейтинг среди всех 268 регионов, по которым имеются данные.

примечания

глава 1

1 Детальный эмпирический анализ технологических перемен начала XX века в сравнении с современностью можно найти в исследовании: см. Robert Gordon, *Does the New Economy Measure Up to the Great Inventions of the Past?* Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, Working paper No. 7833, August 2000. На вопрос, вынесенный в заголовок, – "Можно ли сравнивать новую экономику с великими открытиями прошлого?" – автор дает категорически отрицательный ответ. Подавляющее большинство технических изобретений, согласно рейтингу "Величайшие технические достижения XX века" Национальной академии инженерного искусства, были сделаны до 1950 года; только два из десяти наиболее важных изобретений относятся к периоду после Второй мировой войны (полупроводники под № 5 и компьютер – № 8), в то время как интернет, главный стимул новой экономики, значится только под № 13, см. www.greatachievements.org.

2 Среди самых популярных – по-своему классических – произведений в этом русле см.: Sinclair Lewis, *Main Street*. New York: Harcourt, Brace and Company, 1920; and *Babbit*. New York: Harcourt, Brace and World, 1922; William H. Whyte, Jr., *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster, 1956; David Riesman, *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character*. New Haven: Yale University Press, 1950; C. Wright Mills, *White Collar: The American Middle Classes*. New York: Oxford University Press, 1951; John Kenneth Galbraith, *The New Industrial State*. New York: Houghton-Mifflin, 1967. Anthony Sampson, *Company Man: The Rise and Fall of Corporate Life*. New York: Times Books, 1995.

3 Существует множество сторонников идеи экономики "свободных агентов"; среди наиболее значительных – Дэниел Пинк. См. *Free Agent Nation: How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live*. New York: Warner Books, 2001.

4 В поддержку этой точки зрения высказывались многие авторы, одна из последних книг в этом ряду: см. Kevin Kelly, *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*. New York: Viking, 1998.

[5] Фьорина выступала зимой 2000 года на ежегодном совещании Национальной ассоциации губернаторов в Вашингтоне, в котором я также участвовал.

[6] Джейкобс обращается к этим темам в своих классических работах: см. Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House, 1961; *The Economy of Cities*. New York: Random House, 1969; *Cities and the Wealth of Nations*. New York: Random House, 1984.

[7] В личной беседе с автором в Оттаве (Канада) в сентябре 2001.

[8] Об этом см.: Manuel Castells, *The Power of Identity: The Information Age: Economy, Society, and Culture, Volume I*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd., 1997.

[9] Классическими для этой проблематики являются труды Карла Маркса "Капитал" и "Манифест Коммунистической партии", а также многие другие его сочинения.

[10] См.: Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books, 1973.

[11] См.: "The Changing American Family". *New York Times*, May 15, 2001.

[12] Понятие "ботанистана" принадлежит Джоэлу Коткину, см.: *The New Geography: How the Digital Revolution is Reshaping the American Landscape*. New York: Random House. 2000.

[13] David Brooks, *Bobos in Paradise: The New Upper Class and How They Got There*. New York: Simon and Schuster, 2001.

[14] Kelly, *New Rules for the New Economy*; George Gilder, *Telecosm: How Infinite Bandwidth Will Revolutionize Our World*. New York: The Free Press, 2000; *Microcosm: The Quantum Revolution in Economics and Technology*. New York: Simon and Schuster, 1989. Также см. William J. Mitchell, *City of Bits: Space, Place and the Infobahn*. Cambridge: MIT Press, 1995.

[15] См.: Pink, *Free Agent Nation*.

[16] Поражает количество книг, превозносящих достоинства виртуального мира — см., например: Don Tapscott, *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw Hill, 1996; and Diane Coyle, *The Weightless World: Strategies for Managing in a Digital Economy*. Cambridge: MIT Press, 1997.

[17] См.: Jeremy Rifkin, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: Putnam, 1995.

[18] См.: Richard Sennett, *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W. W. Norton, 1998.

[19] См.: Jill Andresky Fraser, *White-Collar Sweatshop: The Deterioration of Work and Its Rewards in Corporate America*. New York: W. W. Norton, 2001. Классическую формулировку тезиса о том, что американцы "перерабатывают", можно найти в: Juliet Schor, *The Overworked American*. New York: Basic Books, 1991.

[20] См.: Tom Frank, *One Market Under God: Extreme Capitalism, Market Populism, and the End of Economic Development*. New York: Doubleday, 2001; и *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*. Chicago: University of Chicago Press, 1997.

[21] См.: Robert Putnam, *Bowling Along: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster, 2000.

[22] См.: Paul David, "Understanding Digital Technology's Evolution and the Path of Measured Productivity Growth: Present and Future in the Mirror of the Past", in Eric Brynolfsson and Brian Kahin (eds.), *Understanding the Digital Economy*. Cambridge: MIT Press, 2001.

глава 2

[1] См.: Paul Romer, "Economic Growth", in *The Fortune Encyclopedia of Economics*, David R. Henderson (ed.). New York: Time Warner Books, 1993, p. 9; "Ideas and Things". *The Economist*, September 11, 1993, p. 33; "Beyond the Knowledge Worker". *Wordlink*, January-February 1995, также на веб-сайте автора. Классическая формулировка проблемы содержится в: Romer, "Endogenous Technical Change". *Journal of Political Economy*, 98 (5), 1990, pp. 71–102.

[2] История подъема промышленного/организационного века нашла отражение в работах многих авторов. Среди наиболее влиятельных необходимо отметить Alfred Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University, 1997. Также см. Michael Piore and Charles Sabel, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

[3] См.: Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row, first edition 1942, second (revised) edition 1947, third and final author's revision 1950. Цит. по изданию 1975, стр. 132–134.

[4] В разговоре с автором летом 2000.

[5] См.: George Gilder, *Telecosm: How Infinite Bandwidth Will Revolutionize Our old*. New York: The Free Press, 2000.

[6] См.: Gilder, *Telecosm*, p. 256.

[7] См.: Gilder, *Telecosm*, p. 262.

[8] См.: Gilder, *Telecosm*, p. 263.

[9] См.: Gilder, *Telecosm*, pp. 263–264.

[10] См.: Gilder, *Telecosm*, pp. 259, 261.

[11] См.: Gilder, *Telecosm*, pp. 248, 252.

[12] Здесь можно вспомнить классическую работу E. F. Schumacher, *Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered*. Point Roberts, Wash.: Hartley & Marks Publishers, 1998.

[13] "Too Much Corporate Power?" *Business Week* (cover story), September 11, 2000, pp. 144–158.

[14] Существует огромное количество специальной литературы (во многом спорной), посвященной сопоставлению больших и малых компаний по разным аспектам, от инноваций до создания рабочих мест. В этом вопросе я склонен согласиться с моим коллегой Ашишем Аророй, который говорит, что и большие, и малые фирмы играют свою особую роль в том, что мы называем "разделением инновационного труда". См.: Ashish Arora, Andrea Fosfuri and Alphonso Gambardella, *Markets for Technology*. Cambridge: MIT Press, 2002.

[15] См.: Daniel Pink, *Free Agent Nation: How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live*. New York: Warner Books, 2001.

[16] В сжатом изложении см.: Pink, *Free Agent Nation*, pp. 24–29, "The Hollywood Organization Model". В основе этого подхода лежит ряд академических исследований; см., например: Michael Storper, "The Transition to Flexible Specialization in

the U.S. Film Industry: External Economies, the Division of Labor, and Crossing Industrial Divides". *Cambridge Journal of Economics*, 13, 1989; Michael Storper and Susan Christopherson, "The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market: The Motion Picture Industry". *Industrial and Labor Relations Review*, April 1989.

17 См.: James Surowiecki, "Hollywood's Star System, at a Cubicle Near You". The Financial Page, *The New Yorker*, May 28, 2001, p. 58.

18 Более ранние высказывания на эту тему см. в Richard Florida and Martin Kenney, *The Breakthrough Illusion*. New York: Basic Books, 1990.

19 См., например Arthur Koestler, *The Act of Creation*. London: Hutchinson and Co., 1964; Margaret Boden, *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*. New York: Basic Books, 1990; Robert J. Sternberg (ed.), *Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 1999; Dean Keith Simonton, *Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity*. New York: Oxford University Press, 1999; Carl R. Rogers, "Toward a Theory of Creativity". *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin and Co., 1961, глава 19; Douglas Hofstader, *Godel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid*. New York: Basic Books, 1979; Silvano Arieti, *Creativity: The Magic Synthesis*. New York: Basic Books, 1976.

20 См.: Antonio Preti and Paolo Miotto, "The Contribution of Psychiatry to the Study of Creativity: Implications for AI Research", www.comapp.dcu.ie/~tonyv/MIND/antonio.html, стр. 2.
См. также F. Barron and D. M. Harrington, "Creativity, Intelligence and Personality". *Annual Review of Psychology*, 32, 1981, стр. 439–476; D. W. McKinnon, "The Nature and Nurture of Creative Talent". *American Psychologist*, 17, 1962, стр. 484–494; M. Dellas and E. L. Gaier, "Identification of Creativity in Individuals". *Psychological Bulletin*, 73, 1970, стр. 55–73.

21 См.: Boden, *The Creative Mind*; Arieti, *Creativity: The Magic Synthesis*; and S. A. Mednick, "The Associative Basis of the Creative Process". *Psychological Review*, 69, 1968, стр. 220–232.

22 См.: Boden, *The Creative Mind*, стр. 255. См. также Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

23 См.: Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, стр. 84.

24 См.: Joel Mokyr, *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. New York: Oxford University Press, 1990. Ранее Шумпетер обозначил это различие в своей статье "The Creative Response in Economic History". *Journal of Economic History*, 7, 1947, 149–159.

25 См.: Boden, *The Creative Mind*, стр. 245.

26 См.: Boden, *The Creative Mind*, стр. 255–256.

27 При упоминании этих "четырех ступеней творческого процесса" принято ссылаться на Graham Wallas, *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace & World, 1926.

28 См.: Simonton, *Origins of Genius*.

29 Цит. по: Boden, *The Creative Mind*, стр. 254.

30 См.: Boden, *The Creative Mind*, стр. 254–255.

31 См.: Wesley Cohen and Daniel Levinthal, "Fortune Favors the Prepared Firm". *Management Science*, February 1994, стр. 227–251.

32 См.: Anthony Storr, *Churchill's Black Dog, Kafka's Mice: And Other Phenomena of the Human Mind*. New York: Grove Press, 1988, стр. 103.

33 См.: Teresa M. Amabile, *Creativity in Context*, Boulder, CO: Westview Press, 1996, стр. 15. Первоначально опубликовано под названием: *The Social Psychology of Creativity*, 1983.

34 Цит. по: Thomas P. Hughes, *American Genesis: A Century of Invention and Technological Enthusiasm*. New York: Viking, 1989, стр. 29.

35 См.: Simonton, *Origins of genius*, стр. 206–212.

36 См.: Mokyr, *The Lever of Riches*, стр. 16. Та же мысль еще раз повторяется в эпилоге на стр. 301.

37 См.: Paul Romer, "Ideas and Things". *The Economist*, September 11, 1993, электронная версия на стр. 2.

38 Ibid., стр. 2.

39 Исчерпывающий обзор теории роста можно найти в докладе Joseph Cortwright, *New Growth Theory, Technology and Learning: A Practitioner's Guide to Theories for the Knowledge Based Economy*. Доклад подготовлен для Администрации экономического развития США, Вашингтон, D.C., 2000.

40 См.: Lawrence Lessing, *The Future of Ideas*. New York: Random House, 2001.

41 Есть множество исследований новой роли знания и интеллекта в промышленном производстве, см., например, Shoshana Zuboff, *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. New York: Perseus, 1989; Dorothy Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995; James Womack, Daniel Jones and Daniel Roos, *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson/Macmillan, 1990; Michael Dertouzos, Richard Lester and Robert Solow, *Made in America: Regaining the Productive Edge*. Cambridge: MIT Press, 1989; Richard Lester, *The Productive Edge: How U. S. Industries Are Pointing the Way to a New Era of Economic Growth*. New York: W. W. Norton, 1998.

42 О работе японских промышленных предприятий, базирующихся в США, см.: Martin Kenney and Richard Florida, *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to the United States*. New York: Oxford University Press, 1993. Об инновациях в охране окружающей среды см. Richard Florida and Derek Davison, "Gaining from Green: Environmental Management Systems Inside and Outside the Factory". *California Management Review*, 43(3), Spring 2001, стр. 64–84; и Richard Florida, "Lean and Green: The Move to Environmentally-Conscious Manufacturing". *California Management Review* 39(1), Fall 1996, стр. 80–105.

43 Встреча и интервью с автором.

44 См.: Zuboff, *In the Age of the Smart Machine*. Также см. Joanne Gordon, "The Hands-on, Logged-on Worker". *Forbes*, October 30, 2000, стр. 136–142.

45 В разговоре с автором в ноябре 1990.

46 См.: Adam Smith, *The Wealth of Nations*, 1776. Полный текст доступен на вебсайте Института Адама Смита: www.adamsmith.org.uk. Цит. по: Книга 5, глава 1, часть 3, параграф II.

47 См.: John Seely Brown and Paul Duguid, *The Social Life of Information*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

48 См.: William H. Whyte, Jr., *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster, 1956.

[49] См.: Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American City*. New York: Random House, 1961.

[50] Интервью Джеймсу Кунстлеру 6 сентября 2000 года в Торонто (Канада) для "Metropolis Magazine". Можно найти в интернете по адресу: www.kunstler.com/mags_jacobs1.htm

глава 3

[1] См.: Peter Drucker, *Post-Capitalist Society*: New York: Harper Business, 1993, цитата со стр. 8; см. также "Beyond the Information Revolution". *The Atlantic Monthly*, October 1999, 284 (4), стр. 47–57; "The Next Society". *The Economist*, November 1, 2001 (*Economist Survey*), стр. 1–20. Изобретение термина часто приписывается Фрицу Махлупу, который использовал его в своей книге 1962 года *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press, 1962. Об экономике знания писали и многие другие, см., например, Ikujiro Nonaka and Hiroetaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995; Alan Burton Jones, *Knowledge Capitalism: Business, Work and Learning in the New Economy*. Oxford: Oxford University Press, 1999. Стивен Бринт сделал исчерпывающий обзор литературы по этой теме в статье "Professionals and the Knowledge Economy: Rethinking the Theory of the Postindustrial Society". *Current Sociology*, July 2001, 49(1), стр. 101–132.

[2] Показатели по исследованиям и разработкам взяты из материалов отделения научных ресурсов Национального фонда науки, см. на сайте: www.nsf.gov/sbe/srs/nsf01309/start.htm

[3] Данные о патентах — из источников Бюро патентов и торговых марок США (U.S. Patent and Trademark Office).

[4] Точные цифры: в 1900 году на 100 000 человек приходилось 55,2 ученых и инженеров; к 1950 году эта цифра составила 410,5, а к 1999 — 1821,1. Исторические сведения о количестве инженеров и научных работников взяты из книги *Historical Statistics of the United States from Colonial Times to the Present*. New York: Basic Books, 1976 и *2000 Statistical Abstract of the United States*. Washington, D. C.: U. S. Government Printing Office, 2001.

[5] Точные цифры по численности представителей богемы: 266,8 человек на 100 000 в 1900 году, 344,1 — в 1959 году и 899,9 в 1999 году. Исторические сведения о количестве представителей богемы взяты из книг *Historical Statistics of the United States* и *2000 Statistical Abstract*.

[6] См.: "The Creative Economy". *Business Week* (Special Double Issue: *The 21st Century Corporation*), *Business Week Online*, August 28, 2000, стр. 1–5. www.businessweek.com/2000/00_35/b3696002.htm

[7] См.: John Howkins, *The Creative Economy*. New York: Allen Lane, The Penguin Press, 2001. Существует интересный доклад New England Council, *The Creative Economy Initiative*, June 2000. Но в этом докладе понятие "креативной экономики" ограничено только сферой культуры и искусства.

[8] Об экономике, основанной на интеллектуальном капитале, писали и другие — см., например, Thomas A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday/Currency, 1997; а также Leif Edvinsson and Michael S. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Knowing Its Hidden Brainpower*. New York; HarperCollings, 1997.

[9] См.: Paul Romer, "Economic Growth", in *The Fortune Encyclopedia of Economics*, David R. Henderson (ed.). New York: Time Warner Books, 1993, стр. 33.

[10] Данные по венчурному капиталу см.: Venture Economics по адресу www.ventureeconomics.com/vec/stats

[11] См.: Richard Florida and Martin Kenney, *The Breakthrough Illusion*. New York: Basic Books, 1990.

[12] См.: исторический обзор в: Richard Florida and Mark Samber, "Capital and Creative Destruction: Venture Capital, Technological Change, and Economic Development", а также: Trevor Barners and Meric Gertler (eds.), *The New Industrial Geography: Regions, Regulation and Institutions*. London: Routledge, 1999, стр. 265–291.

[13] Литература по современной индустрии венчурного капитала огромна. См. Paul Gompers and Josh Lerner, *The Venture Capital Cycle*. Cambridge: MIT Press, 1999; "The Venture Capital Revolution". *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), Spring 20011, стр. 145–168. Также см. William Bygrave and Jeffry Timmons, *Venture Capital at the Crossroads*. Boston: Harvard Business School Press, 1990; Thomas Doerflinger and Jack Rivkin, *Risk and Reward: Venture Capital and the Making of America's Great Industries*. New York: Random House, 1987; John W. Wilson, *The New Venturers: Inside the High-Stakes World of Venture Capital*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1985; Richard Florida and Martin Kenney, "Venture Capital-Financed Innovation in the USA". *Research Policy*, 17, 1988, стр. 119–137.

[14] См.: Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper & Row, 1942, стр. 69.

[15] См.: Robert Dalzell, *Enterprising Elite: The Boston Associates and the World They Made*. Cambridge: Harvard University Press, 1987; Naomi Lamoreaux, *Insider Lending: Banks, Personal Connections, and Economic Development in Industrial New England*. Cambridge, England: Cambridge University Press, NBER Series on Long Term Factors in Economic Development, 1996.

[16] См.: Richard Florida and Mark Samber, "Capital and Creative Destruction", in Barnes and Gertler (eds.), *The New Industrial Geography*, стр. 265–291; также Samber, *Networks of Capital: Creating and Maintaining a Regional Industrial Economy in Pittsburgh, 1865–1919*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Department of History, doctoral dissertation, 1995.

[17] Об истории Американского фонда исследований и разработок Patrick Liles, *Sustaining the Venture Capital Firm*. Cambridge: Harvard University, Management Analysis Center, 1977. История ранних форм венчурного капитала отлично изложена в докторской диссертации Martha Louise Reiner, *The Transformation of Venture Capital: A History of Venture Capital Organizations in the United States*. Berkeley: University of California, Graduate School of Business Administration, July 1989. Более детальное обсуждение связей между Массачусетским технологическим институтом и ранним этапом развития венчурного капитала в Бостоне см. Stuart Leslie, *The Cold War and American Science*. New York: Columbia University Press, 1992..

[18] О Силиконовой долине см. Annalee Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press, 1994; Martin Kenney (ed.), *Understanding Silicon Valley: Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Stanford: Stanford University Press, 2000, стр. 98–123; Michael Malone, *The Big Score*. New York: Doubleday, 1985; Paul Frieberger and Michael Swaine, *Fire in the Valley: The Making of the Personal Computer*. Berkeley: Osborne-McGraw Hill, 1984; Dirk Hanson, *The New Alchemists: Silicon Valley and the Microelectronics Revolution*. Boston: Little Brown, 1982. Исторический контекст можно найти в Leslie, *The Cold War and American Science*; Arthur Norberg, "The Origins of the Electronics Industry on the Pacific Coast", *Proceedings of the Institute of Electrical and Electronics Engineers*, 64 (9), September 1976, стр. 1314–1322; Timothy Sturgeon, "Origins of Silicon Valley: The Development of the Electronics Industry in the San Francisco Bay Area" (неопубликованная диссертация, отдел городского и регионального планирования, Калифорнийский университет в Беркли, 1992). Для нейтрализации слегка рекламного подхода, характерного для большинства публикаций на тему Силиконовой долины, см. Dennis Hayes, *Behind the Silicon Curtain*. Montreal: Black Rose Books, 1990.

[19] См.: Florida and Kenney, *The Breakthrough Illusion*; Martin Kenney and Richard Florida, "Venture Capital in Silicon Valley: Fuelling New Firm Formation", а также Martin Kenney (ed.), *Understanding Silicon Valley: Anatomy of an Entrepreneurial Region*. Stanford: Stanford University Press, 2000, стр. 98–123.

[20] См.: Richard Florida and Martin Kenney, "Venture Capital, High-Technology and Regional Development". *Regional Studies*, 22 (1), 1988, стр. 33–48.

[21] См.: Gompers and Lerner, *The Venture Capital Cycle;* William Sahlman and Howard Stevenson, "Capital Market Myopia". *Journal of Business Venturing*, 1, 1997, стр. 7–30.

[22] Например, George Gilder, *Microcosm: The Quantum Revolution in Economics and Technology*. New York: Simon and Schuster, 1989.

[23] Существует огромное количество литературы, посвященной японскому промышленному капитализму. См.: James Abbeglen, *The Japanese Factory*. Cambridge: MIT Press, 1958; Robert Cole, *Japanese Blue Collar*. Berkeley: University of California Press, 1971; Ronald Dore, *Japanese Factory, British Factory*. Berkeley: University of California Press, 1973 и, в особенности, Andrew Gordon, *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industry*, 1853–1955. Cambridge: Harvard University Press, 1985. Мы с Мартином Кенни проследили эволюцию японской системы производства и ее переноса в США в своей книге *Beyond Mass Production*. New York: Oxford University Press, 1993.

[24] См.: Taiichi Ohno, *Toyota Production System* (English Translation). Portland: Productivity Press, 1988, стр. 54. Original Japanese edition, Tokyo: Diamond, Inc., 1978.

[25] См.: Akio Morita, *Made in Japan*. New York: Penguin, 1986, стр. 165.

[26] См.: Timothy Sturgeon "Modular Production Networks: A New American Model of Industrial Organization". *Industrial and Corporate Change*, 11 (4), 2002.

[27] В разговоре с автором в 1986 году.

[28] Наш визит состоялся в рамках крупномасштабного проекта "Глобализация автомобильной индустрии", осуществленного при финансовой поддержке Фонда Альфреда П. Слоуна. См. итоговый отчет: Richard Florida and Timothy Sturgeon, *Globalization and Jobs in the Automotive Industry*, 1999; также существующий в следующей версии: International Motor Vehicle Program Monograph, Center for Technology, Policy, and Industrial Development. 2002.

[29] См.: Charles Fine, *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*. New York: Perseus Books, 1998.

[30] См., например, Joel Mokyr, *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. New York: Oxford University Press, 1990; David Landes, *The Unbound Prometheus: Technological Change and Industrial Development in Western Europe from 1750 to the Present*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969; Nathan Rosenberg and L. E. Birdzell, Jr., *How the West Grew Rich: The Economic Transformation of the Industrial World*. New York: Basic Books, 1986; Jared Diamond. *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*. New York: W. W. Norton and Company, 1997.

[31] См.: Fernand Braudel, *The Structures of Everyday Life: The Limits of the Possible. Volume I of Civilization and Capitalism, 15th–18th Century*. Berkeley: University of California Press, 1992.

[32] См.: Mokyr, *The Lever of Riches;* Landes, *The Unbound Prometheus*; также Rosenberg and Birdzell, *How the West Grew Rich*.

[33] См.: Braudel, *The Structures of Everyday Life*.

[34] См.: Mokyr, *The Lever of Riches;* Landes, *The Unbound Prometheus*; Rosenberg and Birdzell, *How the West Grew Rich*.

[35] См.: Mokyr, *The Lever of Riches*, стр. 68.

[36] См.: Marc Demarest, "The Firm and the Guild: On the Future of Knowledge Work and Information Technology", April 1995; в интернете по адресу www.heva.net/demarest/marc/ethiccmp2.htm, стр. 8.

[37] См.: Mokyr, *The Lever of Riches;* Landes, *The Unbound Prometheus*; также Rosenberg and Birdzell, *How the West Grew Rich*.

[38] См.: Demarest, "The Firm and the Guild", стр. 9.

[39] См.: David Hounshell, *From the American System to Mass Production*. Baltimore: John Hopkins University Press, 1984.

[40] См.: Alfred Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University, 1977.

[41] См.: E. P. Thompson, "Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism". *Past and Present*, 88, 1967; David Landes, *Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World*. Cambridge: Harvard University Press, 1983.

[42] Существует большое количество работ на тему городов ранней индустриальной эпохи; наиболее полный обзор этого предмета см. в Peter Hall, *Cities in Civilization*. New York: Fromm International Publishing, 2001.

[43] См. Michael Piore and Charles Sabel, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, 1984; Oliver Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

[44] Истории научно-исследовательской лаборатории посвящено множество работ. К лучшим из них относятся David Hounshell, "Edison and the Pure Science Ideal in the 19th Century America". *Science*, 207 (4431), February 8, 1988; Margaret Graham, "Industrial Research in the Age of Big Science". *Research on Technological*

Innovation, Management and Policy, 2, 1985; Michael Dennis, "Accounting for Research: New Histories of Corporate Laboratories and the Social History of American Science". *Social Studies of Science*, 17, 1987, стр. 479–518; David Mowery and Nathan Rosenberg, *Technology and the Pursuit of Economic Growth*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

45 О развитии университетов как исследовательских центров см. Roger Geiger, *To Advance Knowledge: The Growth of American Research Universities, 1900–1940*. New York: Oxford University Press, 1986; Geiger, *Research and Relevant Knowledge*. New York: Oxford University Press, 1993.

46 О тэйлоризме см. Daniel Nelson, *Managers and Workers*. Madison: University of Wisconsin Press, 1975; Nelson, *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*. Madison: University if Wisconsin Press, 1980. О фордизме см. Michel Aglietta, *A Theory of Capitalist Regulation: The U. S. Experience*. London: New Left Books, 1979; также см. William Lazonick, *Competitive Advantage on the Shop Floor*. Cambridge: Harvard University Press, 1990; Lazonick, *Business Organization and the Myth of the Market Economy*. New York: Cambridge University Press, 1991.

47 См.: William H. Whyte, Jr., *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster, 1956; David Reisman, *The Lonely Crowd: A Study of the Changing American Character*. New Haven: Yale University Press, 1961; C. Wright Mills, *White Collar: The American Middle Classes*. New York: Oxford University Press, 1951; Richard Yates, *Revolutionary Road*. Boston: Little, Brown and Co., 1961.

48 См.: Douglas Smith and Robert Alexander, *Fumbling the Future: How Xerox Invented them Ignored the First Personal Computer*. New York: William Morrow and Company, 1988.

49 См.: Florida and Kenney, *The Breakthrough Illusion*.

глава 4

1 См.: Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books, 1973; Peter Drucker, *The Age of Discontinuity*. New York: HarperCollins, 1969; Drucker, *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business, 1995; Fritz Machlup, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press, 1962.

2 См., например, Eric Olin Wright, *Classes*. London: Verso, 1990; *Class Counts*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1996; *Class Crisis and the State*. London: Verso, paperback reissue, 1996.

3 См.: Robert Reich, *The Work of Nations*. New York: Alfred A. Knopf, 1991.

4 См.: Paul Fussell, *Class: A Guide Through the American Status System*. New York: Summit, 1983.

5 См.: Steven Barley, *The New World of Work*. London: British North American Committee, 1996.

6 См.: Barbara Ehrenreich, *Nickel and Dimed: On Not Getting By in America*. New York: Henry Holt & Company, 2001.

7 Цит. по Bill Bishop, "As City Booms, Poor Get Poorer". *Austin American-Statesman*, January 2, 2000.

8 См.: Barley, *The New World of Work*, стр. 7.

9 См.: Steven Brint, "Professionals and the Knowledge Economy: Rethinking the Theory of the Postindustrial Society". *Current Sociology*, 49 (1), July 2001, стр. 101–132.

10 См.: Ronald Inglehart, "Globalization and Postmodern Values". *The Washington Quarterly*, 23(1), Winter 2000, стр. 215–228; *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles in Advanced Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press, 1977; *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. Princeton: Princeton University Press, 1990; *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in Forty-Three Societies*. Princeton: Princeton University Press, 1997; также "Culture and Democracy", in Lawrence Harrison and Samuel Huntington (eds.), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books, 2000, стр. 80–97.

11 См.: Paul H. Ray and Sherry Ruth Anderson, *The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World*. New York: Harmony Books, 2000. См. вводную главу, стр. 7–42, особенно графики "Values and beliefs", стр. 28–29. Inglehart цит. в Предисловии, стр. xii.

12 См.: Inglehart, "Globalization and Postmodern Values", стр. 225.

13 См.: Inglehart, "Culture and Democracy", стр. 84.

14 См.: Robert Fogel, *The Fourth Great Awakening and the Future of Egalitarianism*. Chicago: University of Chicago Press, 2000, стр. 191.

глава 5

1 См.: Peter Drucker, "Beyond the Information Revolution". *The Atlantic Monthly*, 284, October 4, 1999, стр. 46–57, цитируемый фрагмент см. на стр. 57.

2 Это письмо переслал мне один из моих студентов весной 2001.

3 См.: William C. Taylor, "Eric Raymond on Work". *Fast Company*, November 1999, стр. 200. См. также Eric Raymond, *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by Accidental Revolutionary*. Sebastopol, Calif.: O'Reilly and Associates, Inc., 1999.

4 См.: *Information Week*, Annual Salary Survey, 2000 and 2001.

5 В разговоре с автором летом 2000 года.

6 В разговоре с автором зимой 2000 года.

7 В разговоре с автором весной 2000 года.

8 См.: Richard Lloyd, "Digital Bohemia: New Media Enterprises in Chicago's Wicker Park Neighborhood". Доклад представлен на ежегодной конференции Американской социологической ассоциации в августе 2001 года.

9 См.: Laurie Levesque, "A Qualitative Study of Organizational Roles in High Tech Start-Up Firms". Доклад представлен на ежегодной конференции Академии менеджмента, Торонто, 2000; *Role Creation Processes in Start-up Firms*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Graduate School of Industrial Administration (докторская диссертация, 2001); "Creating New Roles: Understanding Employee Behavior in High Tech Start-ups". Доклад представлен на ежегодной конференции Академии менеджмента, Вашингтон, 2001.

10 См.: Raymond, *The Cathedral and the Bazaar*.

[11] См.: Robert Merton, "Priorities in Scientific Discovery: A Chapter in the Sociology of Science". *American Sociological Review*, 22(6), 1957, стр. 635–659; также *The Sociology of Science*, Chicago: University of Chicago Press, 1973.

[12] См.: Partha Dasgupta and Paul David, "Information Disclosure and the Economics of Science and Technology", in G. Feiwel (ed.), *Arrow and the Ascent of Modern Economic Theory*. New York: New York University Press, 1987; также "Toward a New Economics of Science". *Research Policy*, 23 (3), May 1994, стр. 487–521. См. также Paula Stephan, "The Economics of Science". *Journal of Economic Literature*, 34, 1996, стр. 1199–1235.

[13] См.: Scott Stern, "Do Scientists Pay to Be Scientists?" Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, Working Paper 7410, October 1999. См. также Michelle Gittleman and Bruce Kogut, "Why Do Firms Do Research (By Their Own Scientists?): Science, Scientists and Innovation Among US Biotechnology Firms". Доклад представлен на ежегодной конференции Академии менеджмента, Торонто, 2000; и "Does Good Science Lead to Valuable Knowledge: Biotechnology Firms and the Evolutionary Logic of Citation Patterns". Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, Jones Center, Working Paper 2001–2004, 2001.

[14] Хотя оба эти опроса не являются научными, они указывают на важность местоположения. Данные "Zogby International" приводятся по "U. S. Workers Face Care Dilemma: Love It or Leave It? National Survey Finds", PR Newswire Association Inc., February 12, 2001. Второй опрос, приводимый в "Уолл-стрит джорнэл", основан на выборке из 970 человек, искавших работу через CareerEngine.com (лето 2001 года), см. Kemba Dunham, "The Jungle: Focus on Pay, Recruitment and Getting Ahead". *Wall Street Journal*, July 3, 2001.

[15] См.: Elizabeth Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven Hanklin and Edward Michaels, "The War for Talent". *The McKinsey Quarterly*, 3, 1998, стр. 44–57.

[16] См.: *The Tower Perrin Talent Report: New Realities in Today's Workplace*. New York: Towers Perrin, 2001.

[17] См.: Robert Fogel, *The Fourth Great Awakening and the Future of Egalitarianism*. Chicago, University of Chicago Press, 2000.

глава 6

[1] Интервью и беседы с автором, 2000–2001 годы.

[2] См.: Richard Florida and Martin Kenney, *The Breakthrough Illusion*. New York: Basic Books, 1990.

[3] См.: *Information Week* Annual Salary Survey, 2000–2001, анализ автора.

[4] См.: *The Towers Perrin Talent Report: New Realities in Today's Workplace*. New York: Towers Perrin, 2001.

[5] См.: "The End of the Job". *Fortune* (cover story), September 19, 1994.

[6] См.: Alan Burton Jones, *Knowledge Capitalism: Business, Work and Learning in the New Economy*. Oxford: Oxford University Press, 1999, стр. 48.

[7] См.: Daniel Pink, *Free Agent Nation: How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live*. New York: Warner Books, 2001.

[8] См.: Mickey Butts, "Let Freedom Ring" (рецензия на книгу Дэниела Пинка). *The Industry Standard*, April 30, 2001, стр. 77.

[9] См.: Rosemary Batt, Susan Christopherson, Ned Rightor and Danielle Van Jaarsveld, *Net Working: Work Patterns and Workforce Policies for the New Media Industry*. Washington, D. C.: Economic Policy Institute, 2001.

[10] См.: Rob Walker, "Personal Days" (рецензия на книгу Пинка). *New York Times*, Book Review, April 29, 2001.

[11] Джеффри Пфеффер, цит. по рецензии на книгу Пинка, "Not Holding a Job Is the New Work System". *New York Times*, May 27, 2001. См. также Pfeffer, "Fighting the War for Talent Is Hazardous to Your Organization's Health". *Organizational Dynamics*, 29 (4), Spring 2001, стр. 248–259.

[12] См.: Jeremy Rifkin, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. New York: Putnam, 1995; Stanley Aronowitz and Wil DeFazio, *The Jobless Future: Sci-Tech and the Dogma of Work*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1994.

[13] См.: Jill Andresky Fraser, *White-Collar Sweatshop: The Deterioration of Work and Its Rewards in Corporate America*. New York: W. W. Norton, 2001.

[14] См.: Richard Sennett, *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W. W. Norton, 1998.

[15] См.: Joanne Ciulla, *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*. New York: Times Books, 2000, стр. 232.

[16] См.: Ciulla, *The Working Life*, стр. 230.

[17] Диалог на веб-сайте журнала "Фаст Компани", см. www.fastcompany.com

[18] Письмо автору, зима 2001 года.

[19] См.: Gideon Kunda, Stephen R. Barley and James A. Evans, "Why Do Contractors Contract? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market". *Industrial and Labor Relations Review*, 2001.

[20] См.: Stephen Barley, *The New World of Work*. London: British North American Committee, 1996. Лоуренс Фридман утверждает, что практически все основные экономические и социальные институты постепенно переходят к горизонтальной структуре; см. его *The Horizontal Society*. New Haven: Yale University Press, 1999.

[21] См.: Batt et al., *Net Working*.

[22] Обзор удовлетворения работой, проведенный фирмой Lucent Technologies в феврале 2001 года среди 262 "сетевых специалистов"; см. на www.lucentservices.com/knowledge/surveys/01jobs

[23] См.: Louis Uchitelle, "As Job Cuts Spread, Tears Replace Anger". *New York Times*, August 5, 2001, электронная версия на стр. 6–7.

глава 7

[1] См.: Michelle Conlin, "Job Security, No. Tall Latte, Yes". *Business Week*, April 2, 2001, стр. 62–63.

[2] См.: Alastair Gordon, "As Work and Life Blur, Office Furniture Goes 24/7". *New York Times*, September 2, 2001, глава 3, стр. 10.

[3] См.: Terry Pristin "The Suits Loosen Up, a Bit Uneasily". *New York Times*, April 6, 2000.
[4] См.: Jane Eisner, "Changing Work Culture Must Be Well-Fashioned". *Philadelphia Inquirer*, February 11, 2001, электронная версия на стр. 1–2.
[5] См.: "Banana Republic Storms the Office". *Business Week*, September 11, 2000.
[6] См., например, Scott Omellanuk, "Survival Strategies for the Casual Office". *Wall Street Journal*, June 23, 2000.
[7] См.: Stephanie Armour, "Companies Rethink Casual Clothes". *USA Today*, June 27, 2000.
[8] См.: Pristin, "The Suits Loosen Up".
[9] См.: Peter Waldman, "Hot-Button Issue: Getting Lawyers to Ditch Their Suits". *Wall Street Journal*, March 19, 1999.
[10] В интервью с автором, весна 2001 года.
[11] См.: "Geek Chic". *Wall Street Journal*, September 7, 2000.
[12] В разговоре с автором, зима 2001 года.
[13] Данные приводятся по Lonnie Golden, "Flexible Work Schedules: What Are We Trading Off to Get Them?" *Monthly Labor Review*, March 2001, стр. 50–67.
[14] См. Philip Rones, Randy Ilg and Jennifer Gardner, "Trends in Hours of Work Since the Mid–1970s". *Monthly Labor Review*, April 1997, стр. 3–14.
[15] См. Malcolm Gladwell, "Designs for Working: Why Your Bosses Want to Turn Your Office into Greenwich Village". *New Yorker*, December 8, 2000, стр. 60–70; также Jeffrey Huang, "Future Space: A New Blueprint for Business Architecture". *Harvard Business Review*, April 2001, стр. 149–157.
[16] В разговоре с автором. Лето 2001 года.
[17] См.: Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House, 1961; цит. из Modern Libriary Edition, стр. 245.
[18] См.: Thomas Allen, *Managing the Flow of Technology*. Cambridge: MIT Press, 1977.
[19] См.: Claudia Deutsch, "New Economy: IBM and Steelcase Lay Out Their Vision of the Office of the Future". *New York Times*, January 14, 2001, стр. C4.
[20] См.: Gordon, "As Work and Life Blur".
[21] См.: Gladwell, "Designs for Working", стр. 60–70.
[22] См.: Gladwell, "Designs for Working", стр. 62.
[23] См.: Gladwell, "Designs for Working", стр. 64–65.
[24] См.: Gladwell, "Designs for Working", стр. 62.
[25] См.: Motoca Rich, "Shut Up So We Can Do Our Jobs!" *Wall Street Journal* электронная версия по *Hollywood Sentinel*, September 30, 2001.
[26] В разговоре с автором, весна 2000 года.

глава 8

[1] Интервью с автором, осень 2001 года.
[2] Цит. по "Danger: Toxic Company". *Fast Company*, November 19, 1998, стр. 152.
[3] См.: Jill Andresky Fraser, *White-Collar Sweatshop: The Deterioration of Work and Its rewards in Corporate America*. New York: W. W. Norton, 2001.
[4] См.: Arlie Russell Hochschild, *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Henry Holt & Company, 2000.

[5] См.: David Thielen, "Ultimate Management Secrets from Former Microsoft Superstar". Boadroom, Inc., www.bottomlinesecrets.com, 2001. См. также *The 12 Simple Secrets of Microsoft Management*. New York: McGraw Hill Professional Publishing, 1999; www.12simplesecrets.com. См. также Richard Selby and Michael Cusumano, *Microsoft Secrets: How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets and Managers People*. New York: The Free Press, 1999.
[6] Цит. по Christine Canabou, "The Sun Sets on the Bohemian Workplace". *Fast Company*, August 2001, www.fastcompany.com/learning/bookshel/ross.html, стр. 2; David Brooks, *Bobos in Paradise: The New Upper Class and How They Got There*. New York: Simon and Schuster, 2001.
[7] См.: Timothy Butler and James Waldroop, "Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People". *Harvard Business Review*, September-October 1999, стр. 144–152.
[8] См.: Peter Drucker, "Management's New Paradigm". *Forbes*, 7, October 5, 1998, стр. 152–177.
[9] См.: Jack Beatty, "Cannibalistic Capitalism". *Atlantic Unbound/Atlantic online*, June 7, 2001, www.theatlantic.com/unbound/polipro/pp.2001–06–07.htm, стр. 1–2.
[10] Диалог на веб-сайте журнала "Fast Company", см. www.fastcompany.com
[11] См.: Lydia Saad, "American Workers Generally Satisfied, but Indicate Their Jobs Leave Much To Be Desired". *Gallup News Services*, September 3, 1999, www.gallup.com/poll/releases/pr990903.asp
[12] См.: Michelle Conlin, "Job Security, No. Tall Latte, Yes". *Business Week*, April 2, 2001, стр. 63.
[13] См.: William H. Whyte, Jr., *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster, 1956.
[14] См.: Denise Rousseau, "The Idiosyncratic Deal: Flexibility Versus Fairness?" *Organizational Dynamics*, 29 (4), Spring 2001, стр. 260–273; "The Boundaryless Human Resource Function: Building Agency and Community in the New Economic Era". *Organizational Dynamics*, 27 (4), Spring 1999, стр. 6–18; также *Idiosyncratic Employment Arrangements: When Workers Bargain for Themselves*. Armonk, N. Y.: W. E. Sharpe, 2002.
[15] В вопросе разработки открытого программного обеспечения я многим обязан своим коллегам по Центру программного обеспечения при Карнеги-Меллон, в особенности Мэри Шоу, Ашишу Ароре, Тимоти Халлорану, Гилермо Дабосу и Орне Раз. Литература по данному предмету достаточно обширна; см., например, Eric Raymond, *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. Sebastopol, Calif.: O'Reilly and Associates, Inc., 1999; Pekka Himanen, with Linus Torvalds and Manuel Castells, the Hacker Ethic: And the Sprit of the Information Age. New York: Random House, 2001; Karim Lakhani and Eric Von Hippel, "How Open Source Software Works: Free User-to-User Assistance". Cambridge: MIT. Sloan School of Management, Working Paper No. 4117, May 2000.
[16] См.: Josh Lerner and Jean Triole, "The Simple Economics of Open Source Software". Boston: Harvard Business School Working Paper No. 00–059, and National Bureau of Economic Research Working Paper No. 7600, December 2000.
[17] См.: "John Seely Brown Interview", by Michael Schrage, *Wired*, August 2000. См. также John Seely Brown and Paul Duguid, *The Social Life of Information*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

[18] См.: Whyte, *The Organization Man*, стр. 446.

[19] См.: Richard Florida, "Science, Reputation and Organization". Pittsburgh: Carnegie Mellon University, неопубликованный доклад, январь 2000. См. также Scott Stern, "Do Scientists Pay to Be Scientists?" Cambridge: National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 7410, October 1999. См. также Michelle Gittleman and Bruce Kogut, "Why Do Firms Do Research (By Their Own Scientists?): Science, Scientists and Innovation Among US Biotechnology Firms". Доклад представлен на ежегодной конференции Академии менеджмента, Торонто, август 2000; и "Does Good Science Lead to Valuable Knowledge: Biotechnology Firms and the Evolutionary Logic of Citation Patterns". Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, Jones Center, Working Paper No. 2001–04, 2001.

[20] См.: Paul Freiberger and Michael Swaine, *Fire in the Valley: The Making of the Personal Computer*. Berkeley: Osborne/McGraw Hill, 1984. В гл. 11 "Большой морф" эти темы освещаются более подробно.

[21] См.: Richard Lloyd, "Digital Bohemia: New Media Enterprises in Chicago's Wicker Park Neighborhood". Доклад представлен на ежегодной конференции Американской социологической ассоциации в августе 2001 года.

[22] См.: Conlin, "Job Security, No", стр. 62.

[23] Возможно, лучше всего это настроение выражено в бестселлере *The Cluetrain Manifesto*, subtitled *The End of Business as Usual*, by Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls and David Weinberger. Cambridge: Perseus Books, 2000.

[24] Цит. по Christine Canabou, "The Sun Sets on the Bohemian Workplace". *Fast Company*, August 2001, www.fastcompany.com/learning/bookshelf/ross.html, стр. 3.

[25] Цит. из "Danger: Toxic Company". *Fast Company*, November 19, 1998, стр. 152; однако см. также Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

[26] Из интервью и переписки автора, 1999–2000 годы.

[27] Интервью с автором, весна 2001 года.

глава 9

[1] Juliet Schor, *The Overworked American*. New York: Basic Books, 1991.

[2] Среди классических работ по данному предмету см. E. P. Thompson, "Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism". *Past and Present*, 88, 1967; David Landes, *Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World*. Cambridge: Harvard University Press, 1983; Sebastian De Grazia, *Of Time, Work and Leisure*. New York: Twentieth Century Fund, 1962. А также Stephen Jay Gould, *Time's Cycle: Myth and Metaphor in the Discovery of Geological Time*. Cambridge: Harvard University Press, 1987; Stephen Hawking, *A Brief History of Time: From the Big Bang to Black Holes*. New York: Bantam Books, 1988; Robert Levine, *A Geography of Time*. New York: Basic Books, 1997; J. David Lewis and Andrew Wiegert, "The Structure and Meaning of Social Time". *Social Force*, 60 (2), December 1981; Frank Dubinskas (ed.), *Making Time: Ethnographies of High-Tech Organizations*. Philadelphia: Temple University Press, 1988. Отличный обзор этого круга вопросов можно найти в Joanne Ciulla, *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*, New York: Times Books, 2000, равно как и в книге John Robinson and Geoffrey Godbey, *Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Their Time*, 2nd edition. University Park: the Pennsylvania State University Press, 1999.

[3] Ciulla, *The Working Life*, стр. 174.

[4] См.: Steven Greenhouse, "Report Shows Americans Have More 'Labor Days'". *New York Times*, September 1, 2001, электронная версия на стр. 1–2. Доклад Международной организации труда см. на www.ilo.org

[5] Робинсон и Годби указывают на многочисленные недостатки концепции Шор. Согласно их книге, Шор часто использует данные дневников времени таким образом, что достоверность ее выводов оказывается сомнительной. Они пишут, что результаты, к которым приходит Шор, "*не подтверждаются* (курсив авторов) данными дневников. В процессе аргументации она использует наши данные дневника времени за 1975 год, а затем смешивает их с данными временной оценки... Она оставляет без внимания данные дневника времени за 1965 год — исходный год для наших исследований — поскольку туда не вошли жители сельских районов, которые в использовании времени не слишком отличаются от американцев, живущих в городах, а также из-за других проблем, связанных с выборкой, которые мы решали путем постстратификации и статистическим взвешиванием. Она также не учитывает наши данные по дневникам времени и статьи, относящиеся к исследованию 1985 года, опираясь вместо этого на регрессивные оценки из данных 1975 года по домашнему хозяйству, не отражающие некоторые любопытные изменения во времени, затраченном на домашнюю работу согласно дневникам, которые мы фиксировали начиная с 1965 года. Наконец, Шор выводит средние показатели по официальным данным относительно рабочих часов и продолжительности рабочей недели, демонстрирующие увеличение рабочего времени, о котором ничего не говорят другие исследователи, работавшие с этими данными до нее". Они отмечают, что подобно "многим аналитикам", Шор пользуется результатами опроса Харриса 1988 года, согласно которым с1972 продолжительность рабочего дня американцев увеличилась, а свободное время уменьшилось на 30%. Затем они цитируют "более тщательное исследование Гамильтона", из которого следует, что в действительности разница заключалась в изменении "формулировки вопроса" в опросе Харриса: "За период с 1973 по 1985 годы не произошло существенного увеличения рабочих часов, равно как и радикального сокращения свободного времени... Похоже, "открытия", содержащиеся в результатах опроса, отражают не реальные перемены, а изменения в используемых методах. Это касается также выводов относительно свободного времени". Годби и Робинсон цитируют Гамильтона на стр. 50. См. R. Hamilton, "Work and Leisure: On the Reporting of Roll Results". *Public Opinion Quarterly*, 55, 1991, стр. 347–356; цит. со стр. 354–355. О реакции Шор см. Juliet Schor, "Civic Engagement and Working Hours: Do Americans Really Have More Free Time Than Ever Before?". Доклад представлен на Конференции по участию американских граждан в демократическом процессе, Портленд, шт. Мэйн, 26–28 сентября 1997; в интернете по адресу: www.silicon.com/rdb/swt/putok.htm

[6] См.: Robinson and Godbey, *Time for Life*, гл. 22, "A 1990s Update: Trends Since 1985", стр. 325–338.

[7] См.: Robinson and Godbey, *Time for Life*, стр. 338–340.

[8] См.: Philip Rones, Randy Ilg and Jennifer Gardner, "Trends in Hours of Work Since the Mid–1970s". *Monthly Labor Review*, April 1997, стр. 3–14.

[9] См.: Robinson and Godbey, *Time for Life*, стр. xvi.

[10] См.: Leslie Perlow, *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*. Ithaca: Cornell University Press, 1997.

[11] См.: Rosabeth Kanter, *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977, цит. по Perlow, "Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-Tech Corporation". *Administrative Science Quarterly*, 43, 1998, стр. 330.

[12] См.: Robinson and Godbey, *Time for Life*, стр. 25.

[13] См.: Robinson and Godbey, *Time for Life*, гл. 16, "Perceptions of Time Pressure", стр. 229–240.

[14] См.: Robinson and Godbey, *Time for Life*, стр. 233–238.

[15] См.: Paul Romer, "Time: It Really Is Money". *Information Week*, September 11, 2001; на www.informationweek.com/803/romer.htm, May 2001. О времени с точки зрения экономики см. в Gary Becker, "A Theory of the Allocation of Time". *Economic Journal*, 75, 1965, стр. 493–517. Также Stephan Linder, *The Harried Leisure Class*. New York: Columbia University Press, 1970.

[16] Веб-сайт Брэда Темплтона, под рубрикой "Bill Gates Wealth Index", www.templetons.com/brad/billg.html, December 2001.

[17] Веб-сайт Trilogy, www.trilogy.com. Данная цитата была найдена под рубрикой "Life at Trilogy" 1 ноября 2000 года. Интересно, что после официальных изменений на веб-сайте в декабре 2001 года она исчезла.

[18] Цит. по Rick Marin, "Is This the Face of a Midlife Crisis?". *New York Times*, June 25, 2001.

[19] См., например, Alexandra Robbins and Abby Wilner, *The Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties*. New York: Jeremey P. Tarcher/Putnam, 2001; см. также Marin, "Is This Face of a Midlife Crisis?".

[20] См.: Robinson and Godbey, *Time for Life*, стр. 44.

глава 10

[1] См.: Janelle Brown, "A Poster Child for Internet Idiocy". Salon.com, August 1, 2001: salon.com/tech/feature/2000/08/01/dotcomguy/print.html

[2] См.: Joseph Pine III and James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999, стр. 2, 11.

[3] См.: C. Campbell, *The Romantic Ethic and the Spirit of Modern Consumerism*. Oxford: Blackwell, 1987; также "The Sociology of Consumption" in D. Miller (ed.), *Acknowledging Consumption: A Review of New Studies*. London: Routledge, 1996, стр. 96–126.

[4] См.: Ben Malbon, *Clubbing: Dancing, Ecstasy, and Vitality*. London: Routledge, 1999, стр. 33.

[5] См.: Carl Rogers, "Toward a Theory of Creativity", в *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin, 1961, стр. 348.

[6] См.: Rogers, "Toward a Theory of Creativity", стр. 352–354.

[7] См.: Thorstein Veblen, *The Theory of the Leisure Class*. New York: New American Library, 1959; orig. 1899.

[8] См.: Gary Cross, *The All-Consuming Century: Why Commercialism Won in Modern America*. New York: Columbia University Press, 2000.

[9] Цит. по James Atlas, "Cashing Out Young". *Vanity Fair*, December 1999, стр. 216.

[10] См.: Clair Brown, *American Standards of Living, 1918–1988*. Oxford: Blackwell Publishers, 1994, стр. 3. Интересно, что далее Браун пишет: "Однако материальное изобилие принесло с собой новые заботы. В наши дни людям внушает беспокойство чрезмерное потребление калорий, жиров и соли. Им не хватает места для хранения одежды и прочих вещей. В обществе, испытывающем стресс от многочисленных обязанностей, связанных с работой и семьей, появилась еще одна проблема: как найти время на покупку и использование всех товаров, которые семья считает необходимыми или желательными для себя".

[11] См.: Robert Fogel, *The Fourth Great Awakening and the Future of Egalitarianism*. Chicago: University of Chicago Press, 2000, стр. 191. Алан Волф дает содержательный обзор последних работ на тему потребления в "Undialectical Materialism: America Consumed by Consumption". *The New Republic*, October 23, 2000, стр. 29–35.

[12] См.: Andy Sheehan, *Chasing the Hawk*. New York: Delacorte, 2001.

[13] Цит. в Joan Raymond, "Happy Trails: America's Affinity for the Great Outdoors". *American Demographics*, August 2000, электронная версия на стр. 1–4.

[14] Цит. в Raymond, "Happy Trails".

[15] Цит. по Bear Stearns, *America at Leisure: How Do Americans Spend Their Leisure Time?* New York: Bear Stearns, June 2001.

[16] См.: Bear Stearns, *America at Leisure*, стр. 33.

[17] См.: John Robinson and Geoffrey Godbey, *Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Time*, 2nd edition. University Park: The Pennsylvania State University Press, 1999.

[18] Компания Equifax провела "Анализ рынка досуга" на основании 15,3 млн. потребительских анкет, сгруппированных в соответствии с демографической информацией Бюро переписи населения и агентства Claritas. В нем виды досуговой активности, характерные для групп населения, различающихся по уровню доходов, демографическим характеристикам и регионам проживания, делятся на категории в зависимости от "Коэффициента образа жизни": 100 берется за средний коэффициент; коэффициент больше 100 превышает средний национальный уровень, коэффициент меньше 100 означает уровень ниже среднего. Более половины респондентов имеют CD-проигрыватель (69,6%), компьютер (53,8%), сотовый телефон (53,7%), слушают музыку (51,9%) и делают благотворительные пожертвования (51,2%). Более 40% (41,6%) занимаются физкультурой и фитнесом. В анализе данных помогал Томас Линк, аспирант университета Карнеги-Меллон.

[19] В разговоре с автором, зима 2000 года.

[20] В разговоре с автором, весна 2000 года.

[21] См.: Bear Stearns, *America at Leisure*.

[22] См.: Paul Fussell, *Class: A Guide Through the American Status System*. New York: Summit, 1983, стр. 115.

[23] См.: *Men's Fitness*, January 2001, см. также Nanci Hemlich, "Blame the Cheesesteak: Unfit Philly Wins Flab Crown". *USA Today*, December 7, 1999 (электронная редакция).

[24] Данные корреляции не следует рассматривать в качестве научного доказательства существования какой-либо причинной связи; они просто свидетельствуют о том, что в принципе некоторая зависимость может существовать. Коффициенты корреляции Спирмана: "Индекс креативности" (0,47), "Индекс таланта" (от степени бакалавра и выше) (0,43), высокотехнологичная индустрия (0,32), патенты (0,37), "Индекс богемы" (0,53) и "Гей-индекс" (0,48). Все они статистически значимы на уровне 0,01. Анализ осуществлен при помощи Сэма Ли.

[25] См.: Cesar Grana, *Bohemian Versus Bourgeois*. New York: Basic Books, 1964, стр. 74.

[26] См.: Grana, *Bohemian Versus Bourgeois,* стр. 149.

[27] Уличной культуре посвящено множество работ; см., например, Nicholas Fyfe (ed.), *Images of the Street: Planning, Identity and Control in Public Space*. New York: Routledge, 1998; Tracy Skelton and Gil Valentine (eds.), *Cool Space: Geographies of Youth Cultures*. New York Routledge, 1998. См. также Janine Lopiano-Misdom and Joane DeLuca. *Street Trends: How Today's Alternative Youth Cultures Are Creating Tomorrow's Mainstream Markets*. New York: HarperBusiness, 1997.

[28] См.: Malbon, *Clubbing*, стр. 174.

[29] Здесь широко использованы материалы интервью и фокус-групп, проведенных автором между 1999 и 2001 годами. Замечательный обзор роли различных видов городской уличной культуры мы находим в Richard Lloyd and Terry Nichols Clark, "The City as an Entertainment Machine", in Kevin Fox Gotham (ed.), *Critical Perspectives on Urban Redevelopment. Research in Urban Sociology*, Vol. 6. Oxford: JAI Press/Elsevier, 2001, стр. 357–378.

[30] См.: Tom Frank, *One Market Under God: Extreme Capitalism, Market Populism, and the End of Economic Development*. New York: Doubleday, 2001; также *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*. Chicago: University of Chicago Press, 1997.

[31] См.: Malbon, *Clubbing*, стр. 55.

[32] См.: Kara Swisher, "How Kitchen Fixes Can Add Up Fast". *Wall Street Journal*, August 7, 2001.

глава 11

[1] См.: Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Routledge, 1992 (orig. 1921).

[2] Например, Рим. 13,1: "Всякая душа да будет покорна высшим властям; ибо нет власти не от Бога, существующие же власти от Бога установлены" и далее; или Тит. 2 и 3, где говорится, что рабы обязаны "повиноваться своим господам, угождать им во всем" и "оказывать всю добрую верность", и все должны "повиноваться и покоряться начальству и властям, быть готовыми на всякое доброе дело". Цитата из Holy Bible, New Revised Standard Version. Nashville: Thomas Nelson, Inc., 1990, New Testament, стр. 214–215.

[3] См.: Cesar Grana, *Bohemian Versus Bourgeois*. New York: Basic Books, 1964; см. также дополненное переиздание под заголовком *Modernity and Its Discontents: French Society and the French Man of Letters in the Nineteenth Century*. New York: Harper Torchbooks, 1967.

[4] См.: Georg Lukas, *History and Class Consciousness*. Cambridge: MIT Press, 1971 (Rodney Livingstone, translator); Antonio Gramsci, *Prison Notebooks; Selections*. Geoffrey N. Smith International Publishers Company, 1971 (Quintin Hoare, translator).

[5] См.: Grana, *Modernity and Its Discontents*, стр. 169.

[6] Гранья дает превосходный портрет парижской богемы. О Гринвич-Вилидж см. классическую работу *Greenwich Village, 1920–1930*. Berkeley: University of California Press; 1963 (orig. 1935).

[7] См.: Grana, *Modernity and Its Discontents*, стр. 208.

[8] См.: Grana, *Modernity and Its Discontents*, стр. 131.

[9] См.: Grana, *Modernity and Its Discontents*, стр. 132–133.

[10] См.: Jackon Lears, "The Golden Age". *The New Republic*, August 21, 2000 (электронная версия).

[11] См.: Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books, 1973.

[12] См.: Daniel Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism*. New York: Basic Books, 1976, стр. 13.

[13] Наиболее авторитетное исследование нарциссизма в нашем обществе приводится в Christopher Lasch, *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*. New York: W. W. Norton, 1979.

[14] См.: Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism,* стр. xxvi-xxvii.

[15] См.: Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism*, стр. xxiv-xxv.

[16] См.: Bell, *The Cultural Contradictions of Capitalism,* стр. 21–22.

[17] См.: David Brooks, *Bobos in Paradise: The New Upper Class and How They Got There*. New York: Simon and Schuster, 2001.

[18] Цитата с суперобложки книги "Бобо в раю".

[19] См.: David Brooks, "The Organization Kid". *The Atlantic Monthly*, 287 (4), April 2001, стр. 40–54.

[20] См.: Brooks, "The Organization Kid", стр. 54.

[21] Оценка 1960-х с консервативных позиций излагается в Roger Kimball, *The Long March: How the Culture Revolution Changed America*. San Francisco: Encounter Books, 2000.

[22] Существует масса исследований по различным субкультурам. См., например, Dick Hebidge, *Subculture: The Meaning of Style*. London: Methuen, 1979; Ken Gelder and Sarah Thornton (eds.), *The Subcultures Reader*. London: Routledge, 1997.

[23] См.: Tom Frank, *One Market Under God: Extreme Capitalism, Market Populism, and the End of Economic Development*. New York: Doubleday, 2001; также *The Conquest of Cool: Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*. Chicago: University of Chicago Press, 1997. См. также Kalle Lasn, *Culture Jam: The Uncooling of America*. New York: Eagle Brook/William and Morrow, 1999.

[24] Наиболее влиятельным автором и критиком в области популярной музыки считается Грейл Маркус; см. его книги *Mystery Train: Images of America in Rock'n' Roll Music*. New York: Penguin, 1975; *Lipstick Traces; A Secret History of the Twentieth Century*. Cambridge: Harvard University Press, 1989; *Double Trouble: Bill Clinton and Elvis Presley in a Land of No Alternatives*. New York: Henry Holt and Company, 2000.

[25] См.: John Seabrook, *Nobrow: The Culture of Marketing, the Marketing of Culture*. New York: Alfred Knopf, 2000.

[26] См.: Paul Freiberger and Michael Swaine, *Fire in the Valley: The Making of the Personal Computer*. Berkeley: Osborne/McGraw Hill, 1984, стр. 17–18.

[27] О клубе Хомбрю см. Freiberger and Swaine, *Fire in the Valley*, стр. 104, а также John Markoff, "A Strange Brew's Buzz Lingers in Silicon Valley". *New York Times*, March 26, 2000.

[28] В разговоре с автором и Мартином Кенни.

[29] См.: Kevin Gray, "Paul Allen: Revenge of the Nerd". *Details*, October 2000, стр. 256–263; Sam Howe Verhovek, "He's Turning Seattle into His Kind of Town". *New York Times* (электронная версия), May 17, 2000; Neil Strauss, "Making a Museum out of Music". *New York Times*, June 26, 2000.

[30] См.: Jimi Hendrix, "If 6 Was 9", 1967.

[31] См.: Harvey Blume, "Geek Studies". *The Atlantic Unbound*, July 13, 2000; "Two Geeks on Their Way to Byzantium: An Interview with Richard Powers". *The Atlantic Unbound*, June 28, 2000; Scott Stossel, "Soul of the New Economy". *The Atlantic Unbound*, June 8, 2000. Все эти материалы доступны в интернете по адресу: www.theatlantic.com

[32] См.: Jon Katz, *Geeks: How Two Lost Boys Rode the Internet out of Idaho*. New York: Villard, 2000.

[33] В разговоре с автором, 1999–2001 годы.

[34] Встреча и интервью с автором, осень 2001 года.

глава 12

[1] Средняя годовая заработная плата работника сферы информационных технологий в Остине в 2001 году составила с учетом инфляции 65 310 долларов в сравнении с 47 173 долларами в Сан-Франциско (согласно данным обзора заработных плат "Information Week" с учетом стоимости жизни).

[2] См.: Kevin Kelly, *New Rules for the New Economy*. 1998, стр. 94–95.

[3] Некоторые классические работы на эту тему включают: Robert Park, E. Burgess and R. McKenzie, *The City*. Chicago: University of Chicago Press, 1925; Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Press*. New York: Random House, 1961; *The Economy of Cities*. New York: Random House, 1969; *Cities and the Wealth of Nations*. New York: Random House, 1984; Wilbur Thompson, *A Preface to Urban Economics*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1965; Edwin Ulman, "Regional Development and the Geography of Concentration". *Papers and Proceedings of the Regional Science Association*, 4, 1958, стр. 179–198.

[4] См.: Michael Porter, "Clusters and the New Economics of Competition". *Harvard Business Review*, November-December 1998; "Location, Clusters, and Company Strategy", in Gordon Clark, Meric Gertler and Maryann Feldman (eds.), *Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press, 2000; "Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy". *Economical Development Quarterly*, 14 (1), February 2000, стр. 15–34.

[5] Существует огромное количество литературы по экономике агломераций, см. недавний обзор в: Maryann Feldman, "Location and Innovation: The New Economic Geography of Innovation, Spillovers, and Agglomeration", in Clark, Gertler and Feldman (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, стр. 373–394; Adam Jaffe, "Real Effects of Academic Research". *American Economic Review*, 79 (5), 1989; David Audretsch and Maryann Feldman, "R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production". *American Economic Review*, 86 (3), 1996; David Audretsch, "Agglomeration and the Location of Innovation Activity". *Oxford Review of Economic Policy*, 14 (2), 1998, стр. 18–30.

[6] См.: Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster, 2000.

[7] См.: Joel Kotkin, "The New Geography of Wealth". *Reis.com, Techscapes*, December 2001; также в интернете по адресу: www.reis.com/learning/insights_techscapes_art.cfm?art=1

[8] См.: Jacobs, *Cities and the Wealth of Nations*.

[9] См.: Robert Lucas, Jr., "On the Mechanics of Economic Development". *Journal of Monetary Economics*, 22, 1988, стр. 38–39.

[10] См.: Edward Glaeser, "Are Cities Dying?" *Journal of Economics Perspectives*, 12, 1998, стр. 139–160. Литература по человеческому капиталу достигла значительного объема; другие серьезные публикации по теме включают: Glaeser, "The New Economics of Urban and Regional Growth", in Clark, Gertler and Feldman (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, стр. 83–98; James E. Rauch, "Productivity Gains from Geographic Concentrations of Human Capital: Evidence from Cities". *Journal of Urban Economics*, 34, 1993, стр. 380–400; Curtis Simon, "Human Capital and Metropolitan Employment Growth". *Journal of Urban Economics*, 43, 1998, стр. 223–243; Curtis Simon and Clark Nardinelli, "The Talk of the Town: Human Capital, Information and the Growth of English Cities, 1861–1961". *Explorations in Economic History*, 33 (3), 1996, стр. 384–413. Исчерпывающий обзор можно найти в: Vijay K. Mathur, "Human Capital-Based Strategy for Regional Economic Development". *Economic Development Quarterly*, 13 (3), 1999, стр. 203–216.

[11] См.: Spencer Glendon, "Urban Life Cycles". Cambridge; Harvard University, Department of Economics, unpublished working paper, November 1998.

[12] Патрисия Бисон в личном общении с автором, зима 2000 года.

[13] См.: Richard Lloyd and Terry Nichols Clark, "The City as an Entertainment Machine", in Kevin Fox Gotham (ed.), *Critical Perspectives on Urban Redevelopment. Research in Urban Sociology*, Vol. 6. Oxford: JAI Press/Elsevier, 2001, стр. 357–378.

[14] См.: Erica Coslor, "Work Hard, Play Hard: The Role of Nightlife in Creating Dynamic Cities". Pittsburgh: Heinz School of Public Policy and Management, Carnegie Mellon University, unpublished paper, December 2001.

[15] См.: Ray Oldenburg, *The Great Good Places: Cafes, Coffee Shops, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York: Marlowe and Company, 1989.

[16] В личной беседе с автором, весна 2001 года.

[17] См.: Bonnie Menes Kahn, *Cosmopolitan Culture: The Gilt Edged Dream of a Tolerant City*. New York: Simon and Schuster, 1987.

[18] В личной беседе с автором, зима 2001 года.

[19] Этим термином я обязан своему бывшему студенту из Карнеги-Меллон Ленну Кейно.

[20] См.: Simon Frith, *Performing Rites: On the Value of Popular Music*. Oxford: Oxford University Press, 1996, стр. 273, italics in original.

[21] См.: Manuel Castells, *The Power of Identity: The Information Age: Economy, Society, and Culture*, Volume I. Oxford: Blackwell Publishers, 1997.

[22] См.: Richard Lloyd, "Digital Bohemia: New Media Enterprises in Chicago's Wicker Park". Статья представлена на годовой конференции Американской Социологической Ассоциации, август 2001 года, стр. 8.

глава 13

[1] См. подробное обсуждение источников данных по регионам в Приложении. Анализ осуществлялся при участии Кевина Столарика, Сэма Ли и Брайана Нудсена.

[2] См.: Terry Clark (ed.), *Trees and Real Violins: Building Post-Industrial Chicago: An Oral History and Global Interpretation of a Half-Century of Chicago Politics, from Mayor Daley I to Mayor Daley II*. University of Chicago, Department of Socioligy, draft manuscript, 2001. В разделе, озаглавленном "Яппи: этническая группа Чикаго", Кларк пишет: "В Чикаго исходная ситуация отличалась от городов вроде Вашингтона. Например, термин "яппи" ("yuppie", от англ. аббревиатуры "молодой городской профессионал" — young urban professional) получил популярность благодаря одному чикагскому журналисту и стал использоваться для описания "аутсайдеров", к которым относились с враждебностью в рабочих барах Чикаго. "Я услышал это слово в баре или ресторане в Нью-Йорке в 1983. Я использовал его в своей колонке, и вскоре слово получило распространение. "Newsweek" приписал изобретение этого слова мне. Я услышал его случайно, оно показалось мне забавным, я использовал его в колонке, а дальше само пошло"... Те же самые "яппи" не выглядели бы такими "аутсайдерами", скажем, в Вашингтоне или в Беркли, где меньше традиционных местных баров для рабочего класса, а население более образованное. Благодаря специфике Чикаго — в данном случае, сильной традиции этнической и местной политики — социальные проблемы были переосмыслены так, чтобы их можно было понять в рамках традиционных категорий. Если молодых людей, которые гуляют со своими собаками, читают "Wall Street Journal" и ездят на шикарных спортивных машинах, обозначить ярлыком, как чуждую этническую группировку, к ним можно применять привычные правила игры: ухмыляться, когда они проходят по вашей улице или когда у них не принимают заказ в местном баре. Но к 2000 году в Чикаго "этих людей" стало так много, что сопротивление пошло на спад".

[3] Коэффициент корреляции между регионами с преобладанием креативного класса и регионами с преобладанием рабочего класса равен -0,52; между регионами с преобладанием креативного класса и обслуживающего класса он составляет -0,21. Оба статистически значимы.

[4] Данные по количеству студентов на душу населения взяты из *Greater Philadelphia's Knowledge Economy: Leveraging the Region's College and Universities in the New Economy*. Philadelphia: Pennsylvania Economy Leagues, осень 2000 года.

[5] См.: Susan McElroy, Leon Andrews and Sheila Washington, *African Americans Choosing Allegheny County: Factors That Influence Their Decisions*. Pittsburgh: report to the Pittsburgh Foundation, October 1999.

[6] См.: Elizabeth Currid, *The Urban Elixir: Immigrants and the Growth of Cities*. Pittsburgh: Report to Grant Makers of Western Pennsylvania, June 2001.

[7] Корреляция между креативным классом и инновациями составляет 0,34; высокотехнологичной индустрией — 0,38; талантом — 0,64. Все корреляции значимые. Значимой является также корреляция между креативным классом и ростом занятости (0,03).

[8] Корреляции между рабочим классом и различными факторами: инновации (-0,10), высокотехнологичная индустрия (-0,16), талант (-0,45), рост занятости (-0,15) и рост населения (-0,18). Все они негативные и значимые. Корреляции между обслуживающим классом и данными факторами: инновации (-0,15), высокотехнологичная индустрия (-0,09), талант (0,07), рост занятости (0,15) и рост населения (0,11). Значимость неоднородна.

глава 14

[1] См.: Robert Lukas, Jr., "On the Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary Economics*, 22, 1988, стр. 1–42; Edward Glaeser, "Are Cities Dying?", *Journal of Economic Perspectives*, 12, 1998, стр. 139–160. Количество работ по человеческому капиталу значительно увеличилось; среди наиболее важных: Glaeser, "The New Economics of Urban and Regional Growth", in Gordon Clark, Meic Gertler and Maryann Feldman (eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press, стр. 83–98; James E. Rauch, "Productivity Gains from Geographic Concentrations of Human Capital: Evidence from Cities". *Journal of Urban Economics*, 34, 1993, стр. 380–400; Curtis Simon, "Human Capital and Metropolitan Employment Growth". *Journal of Urban Economics*, 43, 1998, стр. 223–243; Curtis Simon and Clark Nardinelli, "The Talk of the Town: Human Capital, Information and the Growth of English Cities, 1861–1961". *Explorations in Economic History*, 33 (3), 1996, стр. 384–413; Edward Glaeser, Jose Scheinkman and Andrei Shliefer, "Economic Growth in a Cross Section of Cities". *Journal of Monetary Economics*, 36, 1995, стр. 117–143. Исчерпывающий обзор можно найти в Vijay K. Mathur, "Human Capital-Based Strategy for Regional Economic Development". *Economic Development Quarterly*, 13 (3), 1999, стр. 203–216.

[2] См.: John M. Quigley, "Urban Diversity and Economic Growth". *Journal of Economic Perspectives*, 12 (2), Spring 1998, стр. 127–138.

[3] См.: Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House, 1961; *The Economy of Cities*. New York: Random House, 1969; *Cities amd the*

Wealth of Nations. New York: Random House, 1984. Также A. E. Andersson, "Creativity and Regional Developments". *Papers of the Regional Science Association*, 56, 1985, стр. 5–20; Pierre Desrochers, "Diversity, Human Creativity, and Technological Innovation". *Growth and Change*, 32, 2001.

4 Корреляция между "Индексом таланта" и креативным классом составляет 0,64, что вполне объяснимо, поскольку креативные профессии требуют высокого уровня образования. Корреляция между "Индексом таланта" и рабочим классом составляет -0,45. Обе корреляции значимые. Они приводятся здесь не для того, чтобы показать, что талант чаще ассоциируется с определенными видами занятий — это вполне очевидно — а чтобы еще раз подчеркнуть географическое разделение регионов США в зависимости от рода занятий населения, человеческого капитала и других факторов. Пятнадцать регионов из первой двадцатки согласно "Индексу таланта" входят в первую двадцатку регионов с наиболее развитой высокотехнологичной индустрией; четырнадцать регионов из первой двадцатки "Индекса таланта" входят в первую двадцатку регионов с наиболее высоким рейтингом по "Индексу инноваций". Между этими двумя факторами существуют стабильно высокие значимые корреляции. Корреляция Пирсона между "Индексом высоких технологий" Института Милкена и "Индексом таланта" равна 0,4; ранговая корреляция Спирмана равна 0,61. Корреляция Пирсона между инновациями и населением с высшим образованием составляет 0,45; корреляция Сирмана составляет 0,55.

5 См.: Pascal G. Zachary, *The Global Me, New Cosmopolitans and the Competitive Edge: Picking Globalism's Winners and Losers*. New York: Perseus Books Group, PublicAffairs, 2000.

6 См.: Steven Greenhouse, "Foreign Workers at Highest Level in Seven Decades". *New York Times*, September 4, 2000.

7 См.: William Frey and Ross DeVol, "America's Demography in the New Century: Aging Baby Boomers and New Immigrants as Major Players". Milken Institute, March, 2000; William Frey, "The New Demographics: Race, Space, Boomer Aging". *The Brookings Review*, 18 (3), Summer 2000, стр. 18–21.

8 См.: Eric Schmitt, "Most Cities in U. S. Expanded Rapidly over the Past Decade". *New York Times*, May 7, 2001.

9 См.: Bruce Lambert, "Forty Percent in New York City Are Foreign-Born, Study Finds". *New York Times*, July 24, 2000.

10 См.: Annalee Saxenian, *Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs*. Berkeley: Public Policy Institute of California, 1999.

11 См. следующие статьи: Pam Belluck, "Short of People, Iowa Seeks to be Ellis Island of Midwest". *New York Times*, August 28, 2000; Monica Rhor, "A Philadelphia Plan Seeks Replacement People". *Philadelphia Inquirer*, May 17, 2001; Martha Moore, "Wanted: Immigrants Needed in Pittsburg". *USA Today*, May 3, 2001.

12 Корреляция между "Индексом плавильного котла" и "Индексом высоких технологий" составляет 0,10 и является значимой. Корреляция с патентами 0,007 (незначимая). Корреляция с ростом населения 0,28 (значимая); корреляция с ростом занятости 0,04 (незначимая).

13 Корреляция между креативным классом и "Индексом плавильного котла" (0,10) является незначимой, равно как и между "Индексом таланта" и "Индексом плавильного котла" (0,08).

14 См.: Daniel Black, Gary Gates, Seth Sanders and Lowell Taylor, "Demographics of the Gay and Lesbian Population in the United States: Evidence from Available Systematic Data Sources". *Demography*, 37 (2), May 2000, стр. 139–154.

15 См.: Bill Bishop, "Technology and Tolerance: Austin Hallmarks". *Austin American-Statesman*, June 25, 2000.

16 Относительно данных переписи по геям и лесбиянкам следует сделать несколько замечаний. Они включают только тех людей, кто на момент переписи состоял в постоянных (не супружеских) отношениях с партнером одного пола. Сюда не входят геи и лесбиянки, не имеющие постоянных партнеров. Кроме того, как отмечают Блэк и его коллеги, перепись 1990 года охватила не более 35% всех гомосексуальных пар. См.: Black et al., "Demographics of the Gay and Lesbian Population".

17 Корреляция Пирсона между "Гей-индексом" за 1990 год и "Индексом высоких технологий" составляет 0,57 и 0,48 при использовании "Гей-индекса" за 2000 год. Обе значимы на уровне 0,001. Корреляция Пирсона между "Гей-индексом" за 1990 год и ростом технологического производства составляет 0,17 и 0,16 при использовании "Гей-индекса" за 2000 год. Обе значимы на уровне 0,001. Аналогичные результаты были получены, когда в анализе использовался "Индекс новой экономики" Института прогрессивной политики по 46 регионам, по которым мы могли сравнивать данные.

18 Показатели роста высокотехнологичного производства в метрополитенских ареалах с 1990 по 1998 годы меняются в соответствии с изменениями в объеме производства в национальном масштабе за данный период.

19 Единственное качественное различие состояло в том, что корреляция Пирсона между процентом людей с высшим образованием и "Индексом высоких технологий" была несколько выше, чем между тем же показателем и "Гей-индексом". Тем не менее, ранговая корреляция Спирмана с "Индексом высоких технологий" была выше для "Гей-индекса".

20 Корреляция между "Гей-индексом" и регионами с преобладанием креативного класса составила 0,40 в 1990 году и 0,27 в 2000 году (обе значимые), тогда как корреляция между центрами рабочего класса и "Гей-индексом" была -0,30 в 1990 году и -0,26 в 2000 году.

21 См.: Paul Gottlieb, *Amenity-Oriented Firm Location*. Princeton University, The Woodrow Wilson School, неопубликованная докторская диссертация, январь 1994; "Residential Amenities, Firm Location and Economic Development". *Urban Studies*, 32, 1995, стр. 1413–1436.

22 См.: Dora Costa and Matthew Kahn, "Power Couples: Changes in the Locational Choise of the College Educated, 1940–1990". Cambridge: National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 7109, май 1999.

23 См.: Richard Lloyd and Terry Nichols Clark, "The City as an Entertainment Mchine", in Kevin Fox Gotham (ed.), *Critical Perspectives on Urban Redevelopment. Research in Urban Sociology*, Vol. 6. Oxford: JAI Press/Elsevier, 2001, стр. 357–378.

24 См.: Edward L. Glaeser, Jed Kolko and Albert Saiz, "Consumer City". Cambridge: National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 7790, July 2000.

[25] См.: "The Geography of Cool". *The Economist*, April 15, 2000, стр. 91. См. также William Boston, "Berlin Becomes Magnet for Net Startups". *Wall Street Journal*, February 29, 2000; Sally McGrane, "Go To: Berlin". *Wired*, November 2000. В обеих статьях утверждается, что успех Берлина в создании и привлечении высокотехнологичных компаний напрямую зависел от широких возможностей в области досуга и образа жизни.

[26] См.: Richard Florida, *Competing in the Age of Talent: Quality of Place and the New Economy*. Report to the Richard King Mellon Foundation, Pittsburgh, January 2000; "The Economic Geography of Talent". Annals of the Association of American Geographers, 2002, forthcoming; "Bohemia and Economic Geography". *Journal of Economic Geography*, 2, 2000, стр. 55–71. Все эти работы содержатся на моем вебсайте по адресу www.heinz.cmu.edu/~florida/

[27] Положительная корреляция существует между богемой и высокотехнологичной индустрией (0,38), ростом населения (0,28) и ростом занятости (0,23). Все корреляции значимые на уровне 0,001.

[28] Сам по себе "Индекс богемы" объясняет приблизительно 38% изменений в концентрации высокотехнологичной индустрии; "Индекс богемы" в совокупности с "Индексом таланта" составляют около 60% высокотехнологичного показателя.

[29] Стабильная связь между гомосексуальным населением и высокими технологиями поднимает вопрос о том, насколько геи и лесбиянки представлены в высокотехнологичной индустрии. Если они составляют значительную группу среди работников данной отрасли, тогда можно допустить, что создание высокотехнологичных фирм ведет к росту концентрации гомосексуального населения в регионе. Чтобы проверить эту догадку, мы с Гейтсом проанализировали данные переписи 1990 года, стараясь определить масштаб представленности геев и лесбиянок в ряде областей высокотехнологичной индустрии. Среди мужчин-гомосексуалистов в 1,3 раза больше ученых и инженеров, чем среди населения в целом. Количество лесбиянок в этих профессиях не превышает общего среднего уровня. Если мужчин-геев и лесбиянок объединить, получается, что представители этой группы в 1,2 раза чаще бывают учеными или инженерами, чем население в целом. Мы также сделали расчеты по работникам компьютерной отрасли: для мужчин-геев вероятность работать в данной индустрии в 2,3 раза, а для лесбиянок — в 1,3 раза выше, чем для населения в целом. Совместно эта вероятность для геев и лесбиянок выше в 1,9 раза. Хотя отчасти корреляция между гомосексуалистами и высокими технологиями может быть следствием высокого процента этой категории населения в высокотехнологичной индустрии, труднее объяснить, как с этим показателем связан экономический рост. Ставить их в прямую зависимость означало бы предполагать, что геи и лесбиянки в среднем работают более эффективно и обладают лучшими предпринимательскими способностями, чем их гетеросексуальные коллеги.

[30] Коэффициент корреляции между "Совокупным индексом разнообразия" и высокотехнологичной индустрией составляет 0,475. Ранговая корреляция Спирмана между индексом Tech Pole Института Милкена и "Совокупным индексом разнообразия" равна 0,63.

[31] См.: Richard Florida and Sam Youl Lee, "Innovation, Human Capital, and Diversity". Доклад представлен на ежегодной конференции Ассоциации публичной политики и управления, Вашингтон, ноябрь 2001 года.

[32] См.: George Zipf, *Human Behavior and the Principle of Least Effort*. New York: Addison-Wesley, 1949. Позже лауреат Нобелевской премии Герберт Саймон развил идеи Зипфа; см. Herbert Simon, "On a Class of Skew Distribution Functions". *Biometrica*, 42, 1955, стр. 425–440.

[33] См.: Masahisa Fujita, Paul Krugman and Anthony J. Venables, *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*. Cambridge: MIT Press, 1999, стр. 216–225.

[34] См.: Robert Axtell and Richard Florida, "Emergent Cities: A Microeconomic Explanation". Washington, D. C.: Brookings Institution, April 2001.

глава 15

[1] См.: Robert Putnam, *Bowling Along: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster, 2000. См. также "The Prosperous Community". *The American Prospect*, весна 1993 года; также "The Strange Disappearance of Civic America". *The American Prospect*, зима 1996 года.

[2] См.: Emile Durkheim, *Suicide: A Study in Sociology* (1897); Pierre Bourdieu, "The Forms of Capital" (1983), in John Richardson, ed., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 1986, стр. 241–258; George Hohmans, *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace and World, 1961; James Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital". *American Journal of Sociology*, 94, 1988, стр. S95-S120; Coleman, *The Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, 1990; Ronald S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992; "The Contingent Value of Social Capital". *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, стр. 339–365. Общий обзор данной концепции можно найти в Michael Woolcock, "Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework". *Theory and Society*, 27, 1998, стр. 151–208; и Alejandro Portes, "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology". *Annual Review of Sociology*, 22, 1998, стр. 1–24.

[3] См.: Nicholas Lemann, "Kicking in Groups". *The Atlantic Monthly*, April 1996; см. также в интернете по адресу www.theatlanticmonthly.com/issues/96apr/kicking.htm

[4] См.: Dora Costa and Matthew Kahn, "Understanding the Decline in Social Capital, 1952–1998". Cambridge: National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 8295, 2001.

[5] См.: *Social Capital Community Benchmrk Survey: Executive Summary*, подготовленный Saguaro Seminar: Civic Engagement Project in America. Cambridge: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2001, стр. 7.

[6] См.: James Koch, Ross Miller, Kim Wallesh and Elizabeth Brown, *Building Community: Social Connections and Civic Unvolvement in Silicon Valley, Preliminary Findings Report*. Santa Clara, Calif.: Santa Clara University and Collaborative Economics, февраль 2001.

[7] См.: Alejandro Portes and Patricia Landout, "Unsoved Mysteries: The Tocqueville Files II". *The American Prospect*, 7, May 26, 1996; или в интернете по адресу www.prospect.org/print-friendly/print/V726/26-cnt-2.html, стр. 4.

[8] См.: Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Edinburgh: 1776; Book One, Chapter X, Part 2; полный текст доступен на вебсайте Института Адама Смита: www.adamsmith.org.uk

[9] См.: Mancur Olson, *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*. New Haven: Yale University Press, 1986; *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press, 1971.

[10] См.: Kay Miller, "Breaking in Is Hard To Do". *Minneapolis Star Tribune*, October 4, 2000.

[11] См.: Portes and Landout, "Unsolved Mysteries", стр. 4.

[12] Мне кажется, что мир социального капитала, как его описывает Патнэм, напоминает порой город Зенит из романа Синклера Льюиса "Бэббит" — общество конформистов, где членство в клубах и добровольческих организациях диктуется не столько гражданской сознательностью, сколько карьерными соображениями и желанием повысить свой социальный статус. Льюис пишет: "Of a decent man in Zenith it was required that he should belong to one, or preferably two or three, of the numerous lodges and prosperity-boosting lunch-clubs; to the Rotarians, the Kiwanis, or the Boosters; to the Oddfellows, Moose, Masons, Red Men, Woodmen, Owls, Eagles, Maccabees, Knights of Pythias, Knights of Columbus, and the other secret orders characterized by a high degree of heartiness, sound morals and reverence to the Constitution". Sinclair Lewis, *Babbitt*. New York: Harcourt, Brace and World, 1922.

[13] См.: Robert Cushing, "Creative Capital, Diversity and Urban Growth". Unpublished manuscript, Austin, Texas, December 2001.

[14] См.: Mark Granovetter, *Getting a Job: A Study of Conracts and Careers*. Cambridge: Harvard University Press, 1974; "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology*, 91 (3), November 1884, стр. 481–510; "The Nature of Economic Relationships", in Richard Swedberg (ed.), *Explorations in Economic Sociology*. New York: Russell Sage Foundation, стр. 3–41; "A Theoretical Agenda for Economic Sociology", in Mauro Guillen, Randall Collins, Paula England and Marshall Meyer (eds.), *New Directions in Sociology*. New York: Russell Sage Foundation, 2002. См. также Peter Marsden and Karen Campbell, "Measuring Tie Strength". *Social Forces*, 63 (2), December 1984, стр. 482–501.

[15] О негативном воздействии прочных социальных связей на инновационность и готовность идти на риск см. в Brian Uzzi, "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness". *Administrative Science Quarterly*, 42, 1997, стр. 35–67.

[16] См.: Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House, 1961; цит. по 1993 Modern Library edition, стр. 180–182.

[17] Сжатое изложение их теорий по данному вопросу можно найти в классической статье Луиса Уирта: Louis Wirth, "Urbamism as a Way of Life". *American Journal of Sociology*, 44, July 1, 1938, стр. 1–24.

[18] См.: Walter Benjamin, *The Arcades Project*. Cambridge: Harvard University Press, 2000, перевод Howard Eiland and Kevin McLaughlin.

[19] См.: Cesar Grana, *Bohemia and Bourgeois*. New York: Basic Books, 1964, стр. 135–136; дополненное переиздание: *Modernity and Its Discontents: French Society and the French Man of Letters in the Nineteenth Century*. New York: Harper Torchbooks, 1967.

[20] См.: Carolyn Ware, *Greenwich Village, 1920–1930*. Berkeley: University of California Press, 1963 (orig. 1935).

[21] См.: Ware, *Greenwich Village, 1920–1930*, стр. 5.

[22] См.: Ware, *Greenwich Village, 1920–1930*, стр. 237.

[23] См.: Ware, *Greenwich Village, 1920–1930*, стр. 238.

[24] См.: Robert Park, E. Burgess and R. McKenzie, *The City*. Chicago: University of Chicago Press, 1925.

[25] См.: Park, Burgess and McKenzie, *The City*, стр. 40.

[26] См.: Park, Burgess and McKenzie, *The City*, стр. 40.

[27] См.: Park, Burgess and McKenzie, *The City*, стр. 41.

[28] См.: William H. Whyte, Jr., *The Organization Man*. New York: Simon and Schuster, 1956.

глава 16

[1] См.: Peter Loftus, "Location, Location, Location". *Wall Street Journal*, October 15, 2001, стр. R14.

[2] Цит. по Scott Kitsner, "Seattle Reboots Its Future". *Fast Company*, May 2001, стр. 44.

[3] Ури Каммингс, цит. Loftus, "Location, Location, Location", стр. R14.

[4] В разговоре с автором, осень 2001 года.

[5] См.: Joel Kotkin, "The High-Tech South Part II: Raleigh Durham-The South's Answer to Silicon Vallet?" Reis.com, January 10, 2001.

[6] См.: Edmund Sanders and P. J. Huffstutter, "Dreams of High-Tech Glory Passing Orange County By". *Los Angeles Times*, July 9, 2000; Joel Kotkin, "Orange County: The Fate of a Post-Suburban Paradise". LaJolla, Calif.: LaJolla Institute, October 2000. См. в интернете по адресу: www.lajollainstitute.org

[7] См.: George Gilder, *Microcosm: The Quantum Revolution in Economics and Technology*. New York: Touchstone, 1990.

[8] См.: Joel Garreau, *Edge City: Life on the New Frontier*. New York: Doubleday & Company, 1991.

[9] О радикальных переменах в Окленде см. Joel Kotkin, "Grass-Roots Business: The City by the Bay? To Them, It's Oakland". *New York Tmes*, Ferbruary 18, 2001.

[10] См.: Timothy Egan, "Urban Mayors Share the (Not Unwelcome) Burden of Coping with Prospeity", *New York Times*, June 13, 2000.

[11] См.: Rebecca R. Sohmer and Robert E. Lang, "Downtown Rebound". Washington, D. C.: Fannie Mae Foundation and Brookings Institution Center on Urban and Metropolitan Policy Center Note, May 2001.

[12] Лишь малая часть американских городов попадает в выборку Сомер и Лэнга, поэтому мы с Гейтсом могли сравнивать наборы данных только по двадцати одному городу. Мы провели анализ по двум показателям развития городских

центров: процентный рост населения городских центров и изменение процентной доли городского населения, проживающего в центре. Корреляция между "Совокупным индексом разнообразия" и процентным ростом населения городских центров составила 0,52; во втором случае 0, 46. Корреляция "Гей-индекса" с процентным ростом населения городских центров равна 0,48; корреляция "Гей-индекса" со вторым показателем составила 0,39. "Индекс богемы" коррелирует с процентным ростом с коэффициентом 0,54; со вторым показателем с коэффициентом 0,35. Коэффициент корреляции между "Индексом высоких технологий" Института Милкена и первым показателем равен 0,50; во втором случае он равен 0,30. Все корреляции статистически значимые.

13 См.: *The State of the Cities 2000.* Washington, D. C.: U. S. Department of Housing and Urban Development, June 3000. Из общего количества городских рабочих мест на высокотехнологичный сектор приходится 9,2%; в пригородах их доля составляет 9,3%. По росту высокотехнологичных рабочих мест пригороды (34,7%) опережают города (26,7%).

14 См.: Paul Sommers and Daniel Carlson, "The New Society in Metropolitan Seattle: High Tech Firm Location Decisions Within the Metropolitan Landscape". Washington, D. C.: Brookings Institution, May 2000.

15 О джентрификации см. Neil Smith, *The New Urban Frontier: Gentrification and the Revanchist City.* London: Routledge, 1996.

16 См.: Evelyn Nieves, "Many in Silicon Valley Cannot Afford Housing Even at $50.000 a Year". *New York Times*, February 20, 2000. См. также John Riter, "Priced Out of Silicon Valley". *USA Today*, May 18, 2000; "The California Housing Market: Squeezed Out". *The Economist*, July 22, 2000.

17 См.: Nieves, "Many in Silicon Valley".

18 См.: Rebecca Solnit and Susan Schwartzenberg, *Hollow City: The Siege of San Francisco and the Crisis o American Urbamism.* New York: Verso, 2000. На тему истории Сан-Франциско см. Richard Walker, "Landscape and City Life: Four Eoclogies of Residence in the San Francisco Bay Area". *Ecumene*, 2 (1), 1995, стр. 33–64.

19 См.: Bill Hayes, "Artists vs. Dotcoms: Fighting San Francisco's Gold Rush". *New York Times*, December 14, 2001. Детальное изложение событий можно найти на веб-сайте газеты "San Francisco Gate" по адресу: www.sfgate.com

20 См.: Lori Weisberg and Susan Gembrowski, "Planners Say It Takes Villages to Grow a City". *San Diego Union Tribune*, January 6, 2002.

21 Я консультировал местные власти каждого из этих городов.

22 Между 1990 и 2000 годами Сан-Франциско был единственным городом США, где количество детей уменьшалось, в то время как общее население росло. За этот период количество детей в городе снизилось на 4100, т. е. доля детей младше 18 лет от общего населения упала с 16,1% до 14,5%. Около четверти жителей Сан-Франциско принадлежат сейчас к возрастной группе от 25 до 34 лет — в течение 1990-х эта группа увеличилась на 14%.

23 Здесь я использую материалы своих интервью, проведенных между 1992 и 2001 годами, в особенности серию разговоров с мэром Керком Уотсоном и Биллом Бишопом, журналистом газеты "Austin American-Statesman". См. материал Боба Уокера в "Money Magazine" и проницательные статьи Бишопа и его коллег: Dylan Rivera and Bill Bishop, "High-Tech Companies Leading the Charge Downtown". *Austin Americna-Statesman*, March 3, 2000; Bishop, "What Is Austin Becoming?". *Austin American-Statesman*, May 9, 2000; Bishop, "Austin Wants to Be Austin: Austin Doesn't Want to Be Silicon Valley". *Austin American-Statesmen*, February 26, 2000.

24 См.: Kirk Ladendorf and Leah Quinn, "Vignette Seeks New Digs Because It Digs Downtown". *Austin American-Statesmen*, August 29, 2000.

25 Говоря об Ирландии, я во многом опираюсь на беседы со своей коллегой по Центру программного обеспечения Анитой Сэндс, бывшей аспиранткой Карнеги-Меллон. См. Anita Sands, *Ireland and the 3Ts: Technology, Talent and Tolerance.* Pittsburgh: Carnegie Mellon, Heinz School of Public Policy and Management, unpublished paper, December 2001. См. также "From Backwater to Boomtown: Dublin Is a Magnet for Technology and Yong People". *New York Times*, October 31, 2000.

26 См.: Florence Williams, "Dublin: Now Fair and Worldly". *New York Times*, October 12, 2000.

27 См.: John Seigfried and Andrew Zimbalist, "The Economics of Sports Facilities and Their Communities". *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), Summer 2000, стр. 96–114.

28 См.: Mancur Olson, *The Rise and Decline of Nations: Economic growth, Stagflation, and Social Rigidities.* New Haven: Yale University Press, 1986: *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups.* Cambridge: Harvard University Press, 1971; "Big Bills Left on the Sidewalk: Why Some Nations Are Rich, and Others Poor". *Journal of Economic Perspectives,* 10 (2), 1996, стр. 2–24; см. также Jonathan Rauch, *Demodclerosis: The Silent Killer of American Government.* New York: Crown Publishing Group, 1994.

29 См.: Mark Samber, *Networks of Capital: Creating and Maintaining a Regional Industrial Economy in Pittsburgh, 1865–1919.* Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Department of History, doctoral dissertation, 1995.

30 См.: Edward Wiedlein., "Pittsburgh as Research Center". *Journal of Engineering Education,* 49(8), April 1959, стр. 661–664. Эдвард Уайдлейн занимал пост президента Института Меллона.

31 См.: Mike Vargo, "Up Against the Future". *Pennsylvania Illustrated,* February 1980, стр. 26–27.

32 См.: Benjamin Chinitz, "Contrasts in Agglomeration: New York and Pittsburgh". *The American Economic Review,* 51 (2), May 1961, стр. 279–289; цит. со стр. 284–285.

33 В разговоре с автором, осень 2001 года.

34 См.: Ralph Bangs et al., *State of the Region report: Economic, Demographic and Social Conditions in Southwestern Pennsylvania.* Pittsburgh: University of Pittsburgh, University Center for Urban and Social Research, 1999.

глава 17

1 См.: Paulina Borsook *Cyberselfish: A Critical Romp Through the Terribly Libertarian Culture of High Tech.* New York: Perseus Books/Public Affairs, 2000.

[2] См.: Mancur Olson, *the Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press, 1965.

[3] См.: Employment Policy Foundation, "Changing U. S. Economy Places Emphasis on Education and Skills". Washington, D. C.: Employment Policy Foundation, September 2001.

[4] См.: Joel Mokyr, *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. New York: OxfordmUniversity Press, 1990.

[5] См.: Paul Romer, "Economic Growth", in David R. Ghenderson (ed.), *The Fortune Encyclopedia of Economics*. New York: Time Warner Books, 1993.

[6] Цит. по веб-сайту экономиста Брэда ДеЛонга: http://econ161.berkeley.edu/Economists/keynes.html

[7] Обзор данной темы см. в John Seigfried and Andrew Zimbalist, "The Economics of Sports Facilities and Their Communities". *Journal of Economic Perspectives,* 14 (3), Summer 2000, стр. 95–114.

[8] См.: Robert Frank and Philip Cook, *The Winner-Take-All-Society*. New York: Martin Kessler Books at The Free Press, 1995.

[9] См.: Charles Murray, *Lossing Ground: American Social Policy, 1950–1980*. New York: Basic Books, 1984.

[10] См.: William Julius Wilson, *The Truly Disadavantaged: The Inner City, the Underclass and Public Policy,* Chicago: University of Chicago Press, 1989; также *When Work Dissapears: The World of the New Urban Poor*. New York: Alfred A. Knopf, 1996.

[11] См.: Barbara Ehrenreich, *Nickel and Dimed: On Not Getting By in America*. New York: Henry Holt & Company, 2001.

[12] См.: Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster, 2000.

[13] См.: Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Random House, 1961.

указатель

Автомобильная промышленность 78–80
Аллен, Пол (Allen, Paul) 234, 316, 335
Аллен, Томас (Allen, Thomas) 147–148, 232–233
Андерсон, Рут (Anderson, Ruth) 99
Ароновиц, Стэнли (Aronowith, Stanley) 129
Арора, Ашиш (Arora, Ashish) 42
Атланта 122, 266–269, 302, 317
Афины 22

Барли, Стивен (Barley, Stephen) 87, 133, 135
Белл, Дэниел (Bell, Daniel) 24, 90, 222
Бисон, Патрисия (Beeson, Patricia) 249
Битти, Джек (Beatty, Jack) 157
Блейк, Уильям (Blake, William) 219
Блик, Джули (Blick, Julie) 196
Блэк, Дэн (Black, Dan) 282
Бобо 222–225, 335
Богема 152–153, 203, 218 – 233, 236
Бодлер, Шарль (Baudelaire, Charles) 206, 219, 306
Борсук, Полина (Borsook, Paulina) 342
Бостон 26, 66, 124, 185, 209, 232, 243, 261–269, 271, 277, 279, 289, 302, 312, 318, 320, 332
Боуден, Маргарет (Boden, Margaret) 45–48
Браун, Джон Сили (Brown, John Seely) 54–56, 162
Бринт, Стивен (Brint, Steven) 90
Бротиган, Ричард (Brautigan, Richard) 228, 230
Брюссель 75
Буффало 247, 269, 271
Бэтт, Розмари (Batt, Rosemary) 127, 135

Вашингтон 26, 89, 203, 209, 266–269, 271, 277, 279, 289
Веблен, Торстейн (Veblen, Thorsten) 195–196, 220
Веджвуд, Джосайя (Wedgewood, Josiah) 77
Вена 48
Венейблс, Энтони (Venables, Anthony) 292
Венчурный капитал 63– 67
Возняк, Стивен (Wozniak, Steven) 232–233
Время 26–30, 168–187
Вуд, Рон (Wood, Ron) 329
Высокотехнологичные компании и индустрии 20, 138–144, 151, 164–166, 232, 269–271, 287, 302, 315

Геи, гомосексуализм 97, 203, 268, 282–285
Гей-индекс 19, 277, 282–286, 301, 314–315, 324–325, 360
Гейтс, Билл (Gates, Bill) 176, 232–233
Гейтс, Гэри (Gates, Gary) 13, 282–283, 285, 287, 289–290, 315
Гилдер, Джордж (Gilder, George) 31, 38–39, 312
Глэдуэлл, Малколм (Galdwell, Malcom) 148–150
Глэзер, Эдвард (Glaeser, Edward) 248, 276
Годби, Джеффри (Godbey, Geoffrey) 170–171, 174–175, 186–187
Голливуд 44,245
Гранноветтер, Марк (Granovetter, Marc) 303
Гранья, Сезар (Grana, Cesar) 219, 221, 224
Гринвич-Виллидж 30, 56, 122, 146, 220, 223, 261, 306
Гэлбрайт, Джон Кеннет (Galbraith, John Kenneth) 18
Гэллап, Пол (Galllup Poll) 157

Даймонд, Джаред (Diamond, Jarrett) 72–73
Денвер 266–269, 302, 312
Детройт 247, 255, 266, 302, 331
Джейкобс, Джейн (Jacobs, Jane) 22, 56–58, 148–150, 245, 248, 260, 277, 304, 351
Джобс, Стивен (Jons, Steven) 232–233, 260
Дилан, Боб (Dylan, Bob) 16, 203, 227
Димарест, Марк (Demarest, Marc) 77–78
Досуг 196–203, 206–207, 218
Дрейпер, Джон (Draper, John) 232
Друкер, Питер (Drucker, Peter) 59, 84, 105, 157
Дублин 309, 325, 327–329
Дугид, Пол (Duguid, Paul) 55–56
Дюркгейм, Эмиль (Durkheim. Emile) 294, 305

Заработная плата 115–121
Зипфа закон 291–293

Идентичность 22, 256–258
Израиль 69
Иммиграция 280–282
Индекс богатства Билла Гейтса 176
Индекс богемы 19, 277, 288–293, 301, 303, 315
Индекс высоких технологий 271, 279, 281, 283, 289–290, 301, 314
Индекс инноваций 282, 301,303, 360
Индекс креативности 203, 260, 317, 318, 324–325, 361
Индекс плавильного котла 281–282, 291, 298, 361
Индекс таланта 269, 279, 301
Индианополис 203
Информационные технологии 106–110
Ирландия 327–329
"Исследовательский треугольник" Северной Каролины 145, 311–312, 318

Йетим, Муссереф (Yetim, Musseref) 89
Йетс, Ричард (Yates, Richard) 81

Кан, Мэттью (Kahn, Matthew) 296–297
Канзас-Сити 203
Кантер, Розабет (Kanter, Rosabeth) 173
Капитализм 76–78, 163, 219–223
Карнеги, Эндрю (Carnegie, Andrew) 36, 64, 280
Карсон, Эммет (Carson, Emmett) 299
Картер, Джон (Carter, John) 318
Катц, Джон (Katz, John) 235
Келли, Кевин (Kelly, Kevin) 31
Кенни, Мартин (Kenney, Martin) 63, 66
Керрид, Элизабет (Currid, Elizabeth) 338
Кино 61–62
Кларк, Терри Николс (Clark, Terry Nichols) 267
Кластеры 245–247, 293
Клемент, Хэйс (Clement, Hayes) 122–125, 134
Контркультура 222–223, 226, 229–231
Кослор, Эрика (Coslor, Erica) 251
Коста, Дора (Costa, Dora) 296–297
Коткин, Джоэл (Kotkin, Joel) 247, 311–312
Креативная экономика 37, 52–54, 58–83, 152–153, 179
Креативность 20, 34– 37, 44 –58, 71–72, 156–161, 192–196, 217, 249, 271, 275, 344–345, 352–353
Креативные центры (города) 244, 260, 271, 302
Креативный класс 22–29, 84–100, 104, 118, 170–174, 176–178,192–216, 244, 261–276, 279, 308, 331, 342–353, 354–361
Суперкреативное ядро 24, 86, 88, 354–361
Креативный этос 26, 34 –37, 46, 232
Кругман, Пол (Krugman, Paul) 292
Культура 208–215, 250–252
Культурные войны 219
Кушинг, Роберт (Cushing, Robert) 89, 300–301

Лас-Вегас 261, 266–269
Левеск, Лори (Levesque, Laurie) 112
Леманн, Николас (Lemann, Nicholas) 296
Ли, Сэм Юл (Lee, Sam Youl) 291
Ллойд, Ричард (Lloyd, Richard) 112, 163, 251, 255, 259
Лондон 22, 75, 256
Лос-Анджелес 289, 302, 317
Лукас, Роберт (Lucas, Roberts) 248, 276
Льюис, Синклер (Lewis, Sinclair) 18
Лэндаут, Патрисия (Landout, Patricia) 298–299
Лэнг, Роберт (Lang, Robert) 315

Майами 134, 277
Мак-Элрой, Сюзан (McElroy, Susan) 268
Малбон, Бен (Malbon, Ben) 194, 214
Маркс, Карл (Marx, Karl) 40, 52, 219–220
Меллон, Эндрю (Mellon, Andrew) 64
Менеджмент креативности 152–167
Меритократия 95–96
Меткалф, Боб (Metcalfe, Bob) 185
Миннеаполис 203, 247, 281, 299, 308, 323
Мокир, Джоэл (Mokyr, Joel) 46, 48, 71–72, 100, 345
Музыка 61–62

Нанн, Роберт (Nunn, Robert) 310
Научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа (НИОКР) 60–65, 79, 80, 123, 346
Новая экономика 139, 164– 167, 245–246
Новый Орлеан 203, 271, 277
Ньюарк 53, 313–314
Нью-Йорк 26, 30, 66, 89, 122–123, 134, 209, 212, 232, 245–247, 256, 26, 271, 279–280, 312–317, 320
Ньютон, Исаак (Newton, Isaac) 49

Обслуживающий класс 22–27, 88–90, 91–94, 261, 267, 354–361
Одежда 139 – 143
Олсон, Мансур (Olson, Mancur) 299, 330–331, 344
Ольденбург, Рэй (Oldenburg, Ray) 252
Оно, Таиити (Ohno, Taiichi) 68
Опыт 28–29, 192–197

Организационная эпоха 24–25, 78 – 84, 302
Организационный человек 24–25, 56–57
Остин 21, 66, 89, 180, 211, 216–217, 232, 243, 255, 266–269, 271, 279, 318–319, 322, 325–327
Офисный дизайн 144–146

Париж 30, 75, 220, 256
Парк, Роберт (Park, Robert) 245
Патнэм, Роберт (Putnam, Robert) 31, 171, 201, 246, 276, 295–301, 303–304, 309, 350
Пауэрс, Ричард (Powers, Richard) 235
Перлоу, Лесли (Perlow, Leslie) 173
Пинк, Дэниэл (Pink, Dan) 31, 42–43, 126–129
Питтсбург 64, 66, 134, 146, 209, 224, 241, 256, 261, 266–269, 277, 280–281, 286, 295, 311? Пол, Лес (Paul, Les) 234
Портес, Алехандро (Portes, Alejandro) 298–299
Провиденс 258–259
Пфеффер, Джеффри (Pffefer, Jeffrey) 128, 130, 165

Рабочая сила 18, 24, 126–136, 248–250
Рабочее место 114–115, 144–150, 243–244
Рабочий класс 23–27, 90–94, 266–267, 269, 355–361
Рим 22
Рифкин, Джереми (Rifkin, Jeremy) 31, 129
Робинсон, Джон (Robinson, John) 170–171, 174–175, 186–187
Роджерс, Карл (Rogers, Carl) 194–195, 213
Ромер, Пол (Romer, Paul) 34, 50–51, 63, 71, 175–176, 345
Росс, Эндрю (Ross, Andrew) 153, 155, 164
Руссо, Дениз (Rousseau, Denise) 159
Рэймонд, Эрик (Raymond, Eric) 106, 113–114, 117, 159

Саймонтон, Дин Кейт (Simonton, Dean Keith) 47, 50
Сан-Диего 203, 271, 302, 317–318
Сан-Франциско 21, 22, 26, 203, 229–232, 255, 260, 262–269, 271, 277, 279, 284, 289, 302, 312, 317–319
Сан-Хосе 311, 317
Свободные агенты 21, 42–44, 126–128, 130, 134
Сельское хозяйство 72–75, 90–94
Силиконовая долина 41, 43–44, 64, 69, 123–124, 153, 185, 228–233, 246, 260, 271, 307, 316, 320, 332
Симфонические оркестры 208–209, 334
Сингапур 246
Сиэтл 21, 26, 66, 146, 211, 232, 234, 255, 259, 262–269, 277, 289, 308, 311, 312, 316, 323
Смит, Адам (Smith, Alan) 40, 55, 77, 298
Совокупный индекс разнообразия 288– 293, 361
Советский Союз 352
Соединенные Штаты Америки 18–19, 24, 26, 27, 52, 58 –66, 78–79, 98, 125, 131, 134, 169–170, 176, 208–210, 248, 277–279, 283, 297–300, 310–315, 321–322, 323, 327, 345, 352
Сохо (Лондон) 210
Социальный капитал 294–303, 304, 308
Спорт 197–206, 207–208
Столарик, Кевин (Stolaric, Kevin) 107, 119
Сторр, Энтони (Storr, Anthony) 49
Стэнселл, Кристин (Stansell, Christine) 222
Суишер, Кара (Swisher, Kara) 215
Суэйн, Майкл (Swaine, Michael) 231

Три "Т" экономического развития 276–279, 293, 318, 325, 329
Темплтон, Брэд (Templeton, Brad) 176
Томлинсон, Стивен (Tomlinson, Steve) 180, 217
Тэйлор, Лоуэлл (Taylor, Lowell) 282
Тэйлор, Фредерик (Taylor, Frederick) 79, 169
Техноутопизм, технофутуристы 38–40, 114
Толерантность 276–278, 282–285
Торговля 74– 75
Торонто 309

Уайт, Уильям (Whyte, William) 18, 24, 56–58, 64, 158, 162, 225, 308
Уилсон, Слоун (Wilson, Sloan) 81
Университеты 318–320
Уокер, Роб (Walker, Rob) 128
Уорхол, Энди (Warhol, Andy) 49, 162, 211–212
Уэр, Кэролин (Ware, Carolyn) 306

Фабрика 76–78
Файн, Чарльз (Fine, Charles) 70
Факторинг 77
Фасселл, Пол (Fussell, Paul) 84, 90, 202
Филадельфия 203
Финикс 317
Фитнес–индекс 203–206
Флоренция 22, 48
Фогель, Роберт (Fogel, Robert) 99, 120, 196
Форд, Генри (Ford, Henry) 79
Фриберггер, Пол (Frieberger, Paul) 231
Фрит, Саймон (Frith, Simon) 255
Фудзита, Масахиса (Fugita, Masahisha) 292

Хендрикс, Джимми (Hendrix, Jimi) 232–234
Хокинс, Джон (Howkins, John) 61
Холл, Чарльз Мартин (Hall, Charles Martin) 64
Хоффман, Эбби (Hoffmann, Abbie) 228–229
Хочшилд, Арли Рассел (Hochshield, Arlie Russell) 153

Чикаго 66, 255, 259, 271, 279, 287, 302, 308
Чинитц, Бенджамин (Chinitz, Benjamin) 333
Чиулла, Джоанна (Ciulla, Joanne) 130, 169

Ценность 94–100

Шварценберг,Сьюзен (Schwartzenberg, Susan) 316
Шихан, Джордж (Sheehan, Dr. George) 197
Шихан, Энди (Sheehan, Andy) 197
Шор, Джульет (Schor, Juliet) 168–170
Шумпетер, Йозеф (Schumpeter, Josef) 36–37, 40, 46, 64

Эдисон, Томас (Edison, Thomas) 48–49
Экономика Бриджес Джонс 322
Элиот, Томас С. (Eliot, Tomas S.) 211
Эмэбайл, Тереза (Amabile, Theresa) 49
Эренрайх, Барбара (Ehrenreich, Barbara) 349
Этика 218–219

Япония 52, 67–68, 169, 246

3Com 185, 191

Alcoa 64, 144, 332–333
Amazon.com 146, 232
AOL Time Warner 41, 128
Apple 163, 232–233
ARD 65
AT&T 65, 232
Atlantic Monthly 157

Banana Republic 70, 212, 224
Barney's 141
Bell Laboratories 64, 79, 163
Brooks Brothers 122, 140
Business Week 41–42, 61, 138, 164

Calvin Klein 65
Cisco 40, 136

Daimler Chrysler 145
Dell 326, 328
Digital Equipment 65, 163
Disney 44
Dupont 79, 163

Eastman Kodak 79
Economist 322

Fairchild Semiconductor 65, 69, 163, 230
Fast Company 131, 156–157
Flextronics 69
Forbes Magazine 314
Ford 136
Fortune 56, 126

Gap 31, 70
Gateway 191, 328
General Dynamics 41
General Electric 41, 163
General Foods 41
General Motors 41, 256
Goldman Sachs 145, 322
Gucci 224

Johnson Controls 70

Harvard Business Review 156
Helmut Lang 141, 152, 224
Herman Miller 148
Hewlett Paccard 21, 163, 230, 233

IBM 68, 139–140, 148, 233, 256, 326, 328
Information Week 106–110, 114–119, 125, 127, 132, 140, 158
InfoWorld 185
Institutional Venture Partners 65
Intel 41, 42, 65, 69, 70, 230, 326, 328
Iona Technologies 328

Kinko's 128
Knoll 148
Kleiner Perkins 65

Lear Corporation 70
Lotus 328
Lucent Technologies 136
Lycos 19, 243

Marconi Communications 146
Matsushita 66
Mayfielf Fund 65
MCC 326
McQuinsey Quarterly 118
MediaSite 122–124
Men's Fitness 202
Merryl Lynch 136
Microsoft 41, 42, 141–142, 154, 196, 316, 322, 328
Motorola 69, 136, 152, 326
MTV 31, 294, 316

NASDAQ 105, 108, 123, 151, 155, 166, 180, 183, 343
Netscape 128
New York Times 128, 136, 139, 140, 148, 316, 329, 336
New Yorker 44, 148

Office Depot 128
Oracle 41, 328
Ottawa Citizen 297

Philadelphia Inquirer 140
Pfizer 122–123
Prada 141, 212
Price Waterhouse Coopers 122–123

RCA 79, 81, 163
REI 198
Riverdeep 328
Rolph Lauren 70

Salon.com 192
Sapient Systems 105–106
Sarnoff Labs 81
SEMATECH 326
SmartForce 328
Sequoia 65
Shokley Semiconductor 64
Solectron 69
Sony 44, 68
Starbuck's 128, 166
Steelcase 147
Sun Microsystems 152

Toyota 66–67
Trilogy 256, 326

Universal 44
UDA Architects 145
UPS 191
US Steel 332–333
Victory Optical 53–54, 82, 314

Wall Street Journal 114, 140, 142, 150, 174, 215, 280, 310, 311
Westinghouse 163, 332–333

Xerox 81, 162

Zogby International 114

Об авторе

Ричард Флорида — профессор Школы общественной политики Университета Джорджа Мэйсона (Вашингтон). Флорида — основатель и руководитель двух компаний: Creativity Group (инновационные коммуникации) и Catalytix (стратегический консалтинг). Выпускник колледжа Раттерс и Колумбийского университета, он также преподавал в Университете Карнеги-Меллона, Массачусетском технологическом институте, Школе государственного управления Гарвардского университета.

Книга "Креативный класс" получила награду журнала Washington Monthly в номинации "Лучшая политическая книга" в 2002 году, а в 2004 году журналом Harvard Business Review была названа "одной из лучших инновационных идей".

ISBN 978-5-89817-185-8

9 785898 171858

Ричард Флорида
**Креативный класс:
люди, которые меняют будущее**

Ответственный редактор Н. Енукидзе

Редактор М. Калужский
Корректор А. Мартынова
Верстка: К. Москалев
Дизайн-макет: А. Бондаренко
Дизайн обложки: А. Драговой

Подписано в печать 15.02.07. Формат 60×90/16.
Печать офсетная. Гарнитура Ньютон.
Бумага офсетная № 1.
Печ. л. 27. Тираж 1000 экз. Заказ № 6491.

Наши издания можно приобрести
через сайт **www.classica21.ru**
или воспользовавшись услугами
отдела «Классика — почтой».

Заявки направляйте по адресу:
123098, г. Москва-98, а/я 28
Издательский дом «Классика-XXI»

Тел./факс: (495) 290 3937
E-mail: info@classica21.ru

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93

Из рецензий на книгу Ричарда Флориды "Креативный класс"

Содержательная и провокационная книга.

New York Times Magazine

Яркое описание условий успеха городов в XXI веке.

Denver Post

Умно и интересно.

The Boston Globe

Выдающаяся книга.

Том Питерс

Одна из десяти лучших книг по бизнесу за 2002 год.

Toronto Globe & Mail

Необходимое чтение для всех, кого беспокоит будущее городов.

San Diego Union-Tribune

Книга Флориды дает читателю не только интересные идеи, но и новый подход к пониманию американской культуры... Она поможет вам составить более полное представление о социальных и экономических изменениях, происходящих сегодня в нашей культуре.

The Boston Globe

Художники и музыканты всегда были официантами на званом обеде жизни... Своей новой книгой "Креативныйкласс" Ричард Флорида приглашает всех нас занять свои места за столом.

Арт Кибл,
Совет по делам искусств, округ Хилсборо, шт. Флорида

Флорида утверждает, что инновационная экономика гарантирует процветание городам, делающим ставку на креативный авангард.

Wired

"Креативный класс" вызвал много разговоров, и недаром... Эту книгу стоит прочитать.

Даг Хентон,
Союз руководителей регионов

Основной тезис Флориды в равной степени стал предметом дискуссий среди знатоков новых тенденций и специалистов по городскому планированию, стремящихся возродить — или создать с нуля — центральные районы городов, десятилетиями страдавшие из-за бурного роста пригородов.

The Los Angeles Times

Убедительная, проницательная книга, демонстрирующая, что именно обеспечивает регионам превосходство в условиях экономики знания. Никогда прежде мне не приходилось видеть, чтобы кому-либо удалось в такой сжатой форме осветить ценности и запросы нового "креативного класса", а также сущность человеческого капитала и креативного этоса. Одна из тех книг, которую читаешь от корки до корки, открывая для себя что-то новое с каждой главой.

Джон Сили Браун,
соавтор книги "Социальная жизнь информации"

Революционная идея.

Fast Company

Теория Флориды, подкрепленная фактическими данными, утверждает, что креативное сообщество является не просто силой, с которой следует считаться, но и неотъемлемым компонентом мировой экономики.

Шерил С. Дерст,
исполнительный вице-президент/генеральный директор,
Международная ассоциация дизайна интерьеров

В "Креативном классе" с большой проницательностью изображены ценности и элементы образа жизни, которым предстоит играть ведущую роль в экономике XXI века, технологиях и общественных структурах. Прочитайте эту книгу, если хотите понять, почему ученые, художники, предприниматели, венчурные капиталисты и другие независимые, креативно мыслящие специалисты бросают вызов традиционным структурам XX века. Она заставит вас поверить, что в будущем успех будет зависеть не от технологий, форм управления, менеджмента и даже власти; главное — это люди и уже существующие, равно как и зарождающиеся, модели отношений между ними.

Льюис М. Брэнском,
Гарвардский университет,
Школа государственного управления имени Дж. Ф. Кеннеди

Флорида затрагивает важную тему.

St. Louis Post-Dispatch

Мало кто так доходчиво, как Ричард Флорида, говорит о важности географического места в экономике, основанной на знании. "Креативный класс" содержит важные подсказки относительно того, как строить города и регионы XXI века исходя из новой экономики.

Роберт Д. Яро,
президент Ассоциации регионального планирования, Нью-Йорк

Теория креативного капитала Флориды наилучшим образом объясняет — по крайней мере, на первый взгляд, — почему Остин превратился в город высоких технологий.

The New York Times

Остроумная и увлекательная книга, в которой хорошо известный культурный феномен — скопление критической массы технологий и талантливых креативных специалистов в отдельных городах — подается в сочетании с новыми идеями относительно причин этого явления... Особую остроту аргументации Флориды придает тот факт, что он приводит экономические доводы в пользу терпимости, гражданских прав и культурного опыта в широком смысле (включая насыщенную ночную жизнь), одновременно представляя американскую корпоративную модель чем-то вроде динозавра, обреченного на вымирание... несомненно, шумиха вокруг "Креативного класса" полностью оправдана.

AlterNet

"Креативный класс" должен стать обязательным чтением, в особенности для выборных лиц в местной власти, лидеров бизнеса и специалистов по экономическому развитию.

Gulf Coast Business Review

"Дает самое четкое представление о том, какие навыки и образ мышления необходимы в XXI веке для успешной профессиональной и социальной карьеры.

O'Dwyer's PR Дэйли"

Исчерпывающая, увлекательная и полезная книга.

The Citizen's Weekly Reading

Можно не соглашаться с автором во многом — или даже почти во всем — и, тем не менее, признавать, что эта книга стимулирует работу мысли, и познакомиться с ней весьма полезно... Энергичный и темпераментный обзор с экскурсами в экономику, социологию и психологию, основанный на данных, прошедших жесткую проверку, вокруг которых автор выстраивает теорию, согласно которой личная креативность является в наши дни главной движущей силой экономики и общества... Свежий взгляд на мир бизнеса.

Information Week

Эту книгу должен прочитать каждый специалист по городскому планированию и экономическому развитию, желающий преуспеть в новом столетии... Из нее можно многое узнать о нас самих, о пройденных этапах и дальнейших перспективах.

Shreveport Times

Книга Флориды... поднимает много интересных вопросов."

Slate

"В книге "Подъем креативного класса" автор приводит убедительные доказательства того, что между экономическим благосостоянием города и степенью его привлекательности для креативных специалистов существует очевидная взаимосвязь. Он также утверждает, что более привлекательным для креативного класса город делают — если привести только один пример — не столько новые стадионы для зрелищных мероприятий, сколько велосипедные дорожки.

Tulsa World

Флорида первым прослеживает воздействие креативного класса на социоэкономическую географию США.

Doctor's Rewiew

Порой книга появляется в нужное время и "попадает в нерв"... "Подъем креативного класса" вызвал много разговоров, и недаром... Эту книгу стоит прочитать... Троекратное "ура" Ричарду Флориде.

Информационный бюллетень Союза руководителей регионов

"Креативный класс" рассказывает о "новой" новой экономике — в отличие от "старой" новой экономики, которая потихоньку испарилась из города в сумерках в результате кризиса интернет-компаний — и о том, как обеспечить городу место в ней.

Chicago Tribune

Пресса реагирует на Флориду почти как на рок-звезду или киноактера. Нет ничего удивительного в том, что его идеи нашли столько поклонников... В качестве стимула экономического развития книга Флориды предлагает местным властям больше заботиться о нуждах граждан, а не об интересах промышленности. Для большинства городов это было бы переменой к лучшему.

Creative Loafing (Атланта)

Исследования Флориды предлагают новое понимание того, как обеспечить городам процветание в XXI веке.

San Francisco Examiner

По существу, Флорида рекомендует то, что любой разумный консультант может посоветовать брэнду для увеличения доли рынка: привлекайте как можно больше молодежи, создайте впечатление аутентичности и заставьте говорить о себе. Это прекрасно работает для телекомпаний, безалкогольных напитков и автомобилей. Чем хуже города?

Adweek

Одну из недавно прочитанных книг я включил в свой список "обязательных". Это "Подъем креативного класса" Ричарда Флориды... Книга Флориды, посвященная географии инноваций и креативности... содержит важные для городов и регионов идеи относительно подходов к стратегиям экономического развития и привлечению инвестиций... /а также/ расширяет наше представление о креативном капитале и изменчивом характере рынков труда... Флорида предлагает новое и существенное дополнение к нашему пониманию развития современной структуры рынка труда, что делает его книгу такой значительной.

Business Review Weekly

Стоило столько говорить об анонимной пригородной идиллии!

Financial Times

Отличные новости... Несомненно, креативный класс переживает подъем... Кредо неряшливых аутсайдеров перешло в мэйнстрим, к профессионалам с высокой зарплатой.

The Independent (Лондон)

Эту книгу легко читать и просто понять... Она помогает читателю задуматься о том, почему некоторым городам удается достичь процветания.

Pittsburgh Post-Gazette

Настоящее откровение.

The San Diego Union Tribune

Компании, желающие обеспечить стимулами специалистов по ИТ и преуспеть в современном высокотехнологичном мире, должны читать "Подъем креативного класса" как практическое руководство.

Джим Гуднайт,
учредитель и генеральный директор, SAS

Замечательная книга Ричарда Флориды спровоцировала серьезные дискуссии в масштабе страны среди представителей бизнеса и властей на предмет креативности и роли искусства в развитии сообщества. У кого-то в результате обмена мнениями открылись глаза; кого-то они укрепили во взглядах — все это привело к изменениям в приоритетах на местном уровне. "Подъем креативного класса" дает представление о том, что делает жилые районы комфортными и привлекательными и показывает связь между креативностью и экономическим ростом. Благодаря книге и вызванному ее появлением диалогу становится очевидно, что инвестиции в культурное развитие городов и районов помогают им выработать уникальную тождественность и обеспечивают не только выживание, но и процветание.

Роберт Л. Линч,
президент и генеральный директор, "Американцы в защиту искусств"

Ричард Флорида знает, что к чему. Он понимает, какую роль креативность играет в постоянно изменяющемся экономическом ландшафте. Он знает наперед, насколько образ действий городов и регионов, озабоченных своей экономической конкурентоспособностью в будущем, зависит от молодых, одаренных воображением специалистов. В новом веке не будет места принципам недавнего прошлого. Пора использовать свою креативность и творчески воспринять новую экономическую культуру с ее фокусом на технологиях, таланте и толерантности. Да, Флорида знает что к чему, и, к счастью, он делится с нами своим знанием.

Керк Уотсон, бывший мэр, г. Остин, шт. Техас

Ричард Флорида — ясновидец. Он объясняет прошлое и рассказывает, что нас ждет в будущем. Отличная работа!

Эл Б. Рэтнер, Forrest City Development

Флорида — картограф-первооткрыватель в области таланта.

Fast Company

В наше время миллионы людей по всему земному шару перенимают стиль жизни и работы, издавна свойственный представителям креативных профессий — художникам, ученым и т. д. — в результате чего меняются наши ценности и вкусы, наши личные отношения, наш выбор места для жизни и даже наше представление о времени и модели его использования. Авангардом этого движения стали 38 миллионов американцев, зарабатывающих на жизнь креативным трудом — специалисты самых различных областей, составляющие креативный класс. Первым об этой революции объявил профессор Ричард Флорида, известный своими работами по экономике города.

В книге "Креативный класс" Флорида дает отчет о глубинных изменениях, происходящих сейчас в наших приоритетах и предпочтениях, создавая картину общества, в котором начинает доминировать креативный этос. Автор показывает, что будущее городов зависит именно от нового экономического класса. Его книга стала национальным бестселлером, вызвав огромный интерес у читателей. Настоящее издание содержит новое предисловие и обновленные данные по рейтингам городов.