

## Глава 2

# Взлет и падение хитов

Массовая культура — исключение, а не правило

До индустриальной революции культура была, в основном, локальной. Аграрная экономика распределяла население по поверхности земли, расстояния разделяли людей. Культура фрагментировалась: возникли такие явления, как региональные диалекты и народная музыка. Отсутствие быстрого транспорта и коммуникаций ограничивало смешивание культур и распространение новых идей и тенденций. Это была ранняя эпоха нишевых культур, которые определялись географически, а не в соответствии с личными предпочтениями.

Влияние на культуру в разных регионах оказалось различным, потому что инструменты ее распространения были ограничены. За исключением бродячих театров и книг, доступных немногим грамотным, большинство культурных явлений распространялось не быстрее, чем перемещались люди. То, что церковь стала основным объединяющим культурным элементом, объясняется наличием у нее наилучшей для того времени инфраструктуры дистрибуции и, благодаря печатному прессу Гутенберга, производимой в массовом порядке Библии.

Однако в начале XIX века с развитием современной промышленности и распространением сети железных дорог началась массовая урбанизация, создавшая крупные города Европы. В этих новых транспортных узлах и местах торговли люди перемешивались, как никогда ранее, что дало импульс зарождению новой культуры. Требовались только СМИ, чтобы она начала распространяться.

С середины до конца XIX века появилось несколько новых технологий. Во-первых, была усовершенствована и широко распространялась технология печати. Во-вторых, благодаря новой, «мокрой», технологии фотография стала популярной. Наконец, в 1877 году Эдисон изобрел фонограф. Эти технологии легли в основу первой великой волны поп-культуры, распространяемой через иллюстрированные газеты и журналы, романы, напечатанные нотные партитуры, политические памфлеты, почтовые и поздравительные открытки, детские книги и каталоги товаров.

В газетах наряду с новостями сообщалось о последних тенденциях в моде из таких центров культуры, как Нью-Йорк, Лондон и Париж. Затем, в начале XX века, Эдисон создал еще один массовый рынок, внедрив кино, что дало звездам возможность появляться в записи и «выступать» одновременно во многих городах.

Люди — стадные животные, на нас большое влияние оказывает то, что делают другие. Теперь благодаря кино появился инструмент, который не только показывал, что делают остальные, но и мог облегчить сообщение в такое великолепие, что ему было сложно противостоять. Это начало эпохи звезд.

Инструменты распространения культуры связали людей во времени и пространстве, объединили общество. Впервые в истории можно было с уверенностью утверждать, что ваш сосед не только читает те же новости, что и вы, но и слушает ту же музыку, смотрит те же фильмы. Это относилось и ко всему населению страны.

Появление настолько мощных технологий массовой культуры не везде было воспринято с радостью. В 1936 году философ-марксист Уолтер Бенджамин (Walter Benjamin) выразил обеспокоенность тем, что при механическом воспроизведстве искусство теряет «ауру» (свои трансцендентные свойства). Приводя в пример кино и фотографию, а также записанную, а не исполняемую музыку, Бенджамин боялся, что «механическое производство искусства изменит реакцию масс на него. Реакционное отношение к картине Пикассо меняется на прогрессивную реакцию на фильм Чаплина... Общепринятое безоговорочно принимается с наслаждением, а действительно новое критикуется с отвращением».

А ведь он еще ничего не видел... Взрывной рост вещательных СМИ — радио и телевидения — в корне изменил ситуацию. Сила электромагнитных волн в том, что они распространяются во всех направлениях практически бесплатно, — качество, которое удивляло людей так же, как Интернет через 50 лет. Возможность достучаться до каждого в радиусе десятков километров по цене одной радиопередачи оказалась настолько экономически привлекательной, что радиовещательная компания RCA в начале 20-х годов начала субсидировать производство радиоприемников, чтобы ускорить принятие их радиопотребителями.

Однако местные и региональные вещатели все равно могли обращаться только к местной или региональной аудитории, что недостаточно для общенациональной рекламы. Распространение на территорию всей страны потребовало новой технологии. В 1922 году AT&T (оператор междугородней связи) и ее местные отделения Bell разработали технологию качественной передачи голоса и музыки по междугородним телефонным сетям. Нью-йоркская радиостанция WEAF, давно тестировавшая новые технологии, разработала

единую программу вещания и создала первые из программ, в которых содержалась информация о спонсорах. Эти программы передавались из Нью-Йорка по междугородним телефонным линиям. Последовал немедленный успех. Между станциями возникли связи, которые работали в обе стороны: на национальном уровне появились программы, рассказывающие о спорте и политических событиях в регионах.

Это и начало «сетевого» вещания, и зарождение общей национальной культуры, завязанной на трехнотный звонок NBC, который изначально служил подсказкой для инженеров, что пора переключаться с новостей на развлечения.

С середины 40-х по 50-е годы, в золотой век радио, появились национальные звезды — от Эдварда Мерроу до Бинга Кросби. Затем пришло телевидение и создало абсолютную массовую культуру. К 1954 году невероятное число семей — 74% — каждый вечер в воскресенье смотрели сериал «Я люблю Люси» (I Love Lucy).

Золотой век телевидения породил эффект кулера — когда работники офиса собирались возле кулера с водой, чтобы обсудить общее культурное событие. В 50-х и 60-х годах можно было быть уверенным, что все ваши коллеги предыдущим вечером смотрели то же, что и вы. Большинство, скорее всего, прослушали новости в исполнении Уолтера Кронкайта, а потом переключились на программу, которая шла в этот день: The Beverly Hillbillies, Gunsmoke или The Andy Griffith Show\*.

В 80-е, 90-е годы и даже в начале XXI века телевидение продолжало объединять Америку. Максимальное использование канализационной системы регулярно происходило во время перерыва в трансляции Суперкубка (Super Bowl). Во время первого сезона

---

\* Названия популярных в 50–60-е годы американских телепередач. Прим. пер.

«Американского идола»\* пропускная способность телефонных сетей была превышена. Каждый год цены на телевизионную рекламу били рекорды, так как компании платили все больше и больше за прайм-тайм. А почему бы и нет? Телевидение определяло массовую культуру.

Прайм-тайм — не единственный отрезок времени в сутках, но единственный, имеющий значение.

Однако к концу 90-х годов, пока телевизионные сети купались в коммерческом успехе, культурная основа под ними пришла в движение. Первые трещины появились там, где проявляются молодежные бунты: в музыке.

Хотя фонограф и превратил музыку в нечто большее, чем выступление, именно радио создало музыкальных звезд. В 40-х и 50-х годах передача «Ваш хит-парад» (Your Hit Parade) приковывала всеобщее внимание субботними вечерами. Она считалась «точным и верным отражением предпочтений американцев в музыке». Затем, с появлением рок-н-ролла и R&B, появились персонализированные музыкальные передачи и популярные радиоведущие. В 50-х годах Аллан Фрид и Марк «К» Кауфман превратили радио в самую мощную в мире машину по изготовлению хитов.

Работа этой машины достигла апогея в виде передачи American Top 40, еженедельной радиопрограммы, созданной в 1970 году Кейси Кэземом. В начале это была трехчасовая программа, которая транслировала 40 наиболее популярных песен из списка журнала Billboard, содержащего 100 синглов. К началу 80-х годов программа длилась четыре часа и транслировалась каждое воскресенье более чем 500 радиостанциями в Соединенных Штатах.

---

\* American Idol, популярная телевизионная программа-соревнование. Российский аналог — «Фабрика звезд». *Прим. пер.*

Для поколения детей, выросших в 70-е и 80-е годы, это был объединяющий сигнал поп-культуры. Каждую неделю миллионы подростков слушали то же, что и остальные жители страны, с одержимостью отслеживая, кто поднялся вверх, а кто опустился. И все это по списку песен, которые в магазине не смогли бы заполнить и одну полку.

## Конец хит-парадов

К началу XXI века музыкальная индустрия — фабрика хитов — наслаждалась своей силой. Огромный коммерческий успех подростковой поп-музыки — от Бритни Спирс до Backstreet Boys — явно демонстрировал, что бизнес держит руку на пульсе американской молодежной культуры. Компании, наконец-то, довели процесс создания блокбастеров до совершенства, а их маркетинговые отделы могли с математической точностью предсказывать и создавать спрос.

21 марта 2000 года компания Jive Records продемонстрировала это, выпустив *No Strings Attached*, второй альбом NSYNC, последней и самой популярной из «мальчиковых» групп. Сама группа NSYNC появилась в недрах еще более крупной студии, BMG, однако по совету специалистов-маркетологов перешла в ориентированную на городскую культуру Jive, чтобы завоевать доверие городской молодежи (и избавиться от несколько «неземного» образа). Это сработало. За первую неделю альбом был распродан в количестве 2,4 млн копий, став наиболее быстро продаваемым альбомом в истории. Он находился на вершине хит-парадов в течение восьми недель. К концу года было продано 11 млн копий.

Отрасль раскрыла для себя тайны коммерческого успеха. Они нашли формулу хита, которая, с сегодняшней точки зрения,

очевидна: продавайте мужественных молодых людей девушкам. То, что сработало для Элвиса, теперь можно повторить в массовом масштабе. Все дело во внешнем виде и тщательно разработанных персонажах. Сама музыка, которой занималась небольшая армия профессионалов (альбом *No Strings Attached* создавали 52 человека), почти не имеет значения.

Студии звукозаписи могли быть в себе уверены. Поклонники толпами бежали в магазины за альбомами. С 1990 по 2000 год продажи альбомов удвоились — самый быстрый рост в истории. В рейтинге индустрии развлечений музыка отставала только от Голливуда.

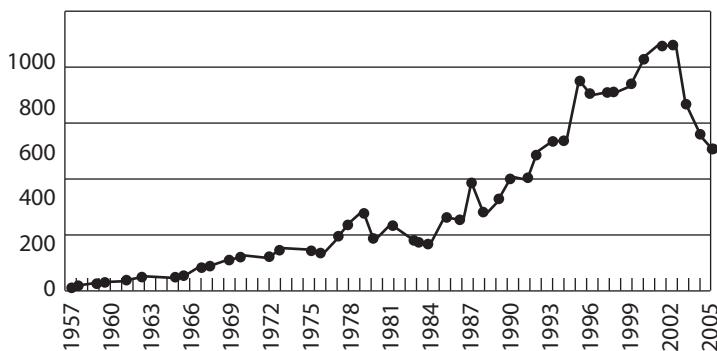
Именно в то время, когда NSYNC отмечали успешное начало, земля под музыкальной индустрией зашевелилась. Биржа Nasdaq обвалилась за неделю до выхода альбома и продолжала падение до конца года из-за того, что «пузырь доткомов» лопнул. В этот год ни один другой альбом не продемонстрировал рекордных показателей, общие продажи музыки упали — всего в третий раз за 20 лет.

В течение нескольких следующих лет экономика в целом оправилась, а ситуация в музыкальной индустрии ухудшилась. В 2000 году изменилось нечто основополагающее. В 2001 году продажи упали на 2,5%, в 2002 — на 6,8% и продолжали падать. К концу 2005 года (еще на 7% вниз) продажи музыки в Соединенных Штатах по сравнению с их пиком снизились более чем на четверть. Двадцать из ста лучших альбомов всех времен вышли в период с 1996 по 2000 год. В следующие пять лет вышло только два из них — *Speakerboxxx/The Love Below* группы OutKast и *Come Away with Me* Норы Джонс, которые, соответственно, занимают 92 и 95 места.

Вполне возможно, что рекорд продаж в течение первой недели, установленный NSYNC, никогда не будет побит. Представьте себе, что эта «мальчиковая» группа войдет в историю не только как старт-площадка Джастина Тимберлейка, но и как знак наибольшего успеха «пузыря» хитов, как последняя, изготовленная фабричным методом поп-музыка, использовавшая отлаженную маркетинговую машину XX века на все 100%. Затем у этой машины вылетели шестеренки и отвалились колеса.

Ниже приводится график продаж всех хитовых альбомов (рис. 6) с 1958 года: золотых (более 500 тыс.), платиновых (от 1 до 2 млн), мультиплатиновых (от 2 до 10 млн) и бриллиантовых (более 10 млн).

**Рис. 6. Альбомы-хиты  
(золотые, платиновые, мультиплатиновые, бриллиантовые)**



С 2001 по 2005 год общие продажи музыкальной индустрии упали на четверть, а число альбомов уменьшилось почти вдвое. В 2000 году пять самых популярных альбомов, включая мегахиты Бритни Спирс и Эминема, в совокупности были проданы в количестве 38 млн копий. В 2005 году пять самых популярных альбомов были проданы вдвое меньше: только 19,7 млн копий. Другими словами, хотя музыкальная индустрия и больна, фабрика хитов находится в гораздо худшем состоянии. Потребители переместились в другие места, разделились на тысячу разных поджанров. Похоже, в музыке наступил конец эпохи блокбастеров.

## Кто убил альбомы-хиты

Что же заставило целое поколение лучших потребителей — подростков в возрасте от 13 до 20 лет — покинуть музыкальные магазины? Ответ музыкальной индустрии прост — пиратство. Совокупный эффект Напстера и других сетевых систем обмена файлами, копирования дисков и обмена ими создал подпольную экономику, при которой любая песня в любое время доступна бесплатно. Несмотря на бесчисленные судебные иски со стороны звукозаписывающих компаний, трафик в сетях обмена файлами P2P\* растет. Примерно 10 млн человек ежедневно обмениваются музыкой.

Однако хотя технология действительно вызвала массовый исход потребителей, она позволила им не только не платить, а предоставила огромный, беспрецедентный выбор того, что можно слушать. В обычной сети обмена файлами музыки больше, чем в любом магазине. Любители музыки с радостью восприняли наличие выбора. Сегодня потребители не только покупают меньше дисков: у них пропадает вкус к хитам, ради которых они раньше осаждали магазины в день выхода диска. Имея возможность выбрать «мальчиковую» группу или найти что-нибудь новое, все больше и больше людей предпочитают искать и, как правило, более довольны тем, что находят.

Сетевой обмен файлами столь обширен, что возникла отдельная отрасль, стремящаяся оценить его и перенять опыт. Ведущая аналитическая компания отрасли, BigChampagne, отслеживает все файлы во всех основных сетях. Эти данные показывают культурный сдвиг от хитов к нишевым артистам.

---

\* Peer-to-peer, пиринговые, файлообменные сети. *Прим. пер.*

Сегодня любители музыки обмениваются 8 млн уникальных треков, почти все они не входят в список Billboard Hot 100. Проплывает субкультура «мешапов» (Mashups, воспроизведение трека одного артиста поверх трека другого) и субкультура музыки, сочиненной при помощи восьмибитных процессоров, которые раньше стояли в приставках Nintendo. Очень много независимого рока, который хорош, но не попадает на радио. Что интересно, «мальчиковые» группы не особенно популярны...

Возникновение сетей обмена файлами — не единственный «технологический сдвиг» в культуре. В 2001 году Apple выпустила первый iPod, просто выглядящий mp3-плеер, имеющий 10 см в длину, 5 см в ширину и около 2 см в толщину. Это, конечно, был не первый плеер на рынке, однако благодаря простоте, элегантному дизайну и эффективной маркетинговой кампании он стал первым электронным устройством, которое «нужно иметь каждому». Очень скоро люди выбросили свои проигрыватели для кассет и дисков, а белые наушники iPod'ов превратились в символ поколения.

Самое разрушительное в iPod'е — объем его памяти, до 60 гигабайт. Это позволяет человеку носить с собой целую библиотеку музыки, до 10 тыс. песен, что эквивалентно небольшому музыкальному магазину. За несколько лет iPod стал личным «радио» миллионов людей во время прогулок, работы и поездок в общественном транспорте.

Однако чтобы заполнить iPod платными треками, нужно несколько тысяч долларов, и здесь крайне сложно конкурировать с бесплатным распространением. Оказалось очень привлекательно заполнять iPod музыкой, загруженной из Интернета. Так же и с оцифровыванием, копированием дисков и их обменом, что поощрялось в известной маркетинговой кампании Apple. Сети обмена файлами пережили взрывной рост, наполнились совокупной

музыкальной коллекцией миллионов людей. В результате, конечно, возникло пиратство, но и неограниченный, огромный выбор, в сотни раз превосходящий ассортимент любого магазина и доступный в принципе с любого ноутбука.

Эти революционные способы приобретения музыки открыли и новые способы *поиска* новой музыки. Если копирование и обмен дисками между друзьями — это вирусный маркетинг (возбуждение, передающееся от человека к человеку), то обмен списками воспроизведения в Интернете — это вирусный маркетинг в глобальном масштабе. Существуют специальные сервисы, рекомендующие музыку, например Pandora, и сотни интернет-радиостанций. Это компании, которые зарабатывают не только на том, что предлагают слушателям альтернативных исполнителей, но и стремятся со все возрастающей точностью соответствовать личным предпочтениям.

Что случится, если будет составлено 400 списков лучших песен, по одному на узкую музыкальную нишу? А 40 тысяч? 400 тысяч? Внезапно сама концепция хита уступает дорогу *микрохиту*. К звезде присоединяется рой микрозвезд, а ничтожное число элит масштабного рынка превращается в неограниченное количество полуэлит. Количество хитов резко растет, и у каждого своя небольшая, но преданная аудитория.

Это не фантазия. Именно так сегодня развивается ситуация в музыке. В хорошем сетевом музыкальном сервисе, таком как Rhapsody, содержится список из как минимум 400 жанров и поджанров (разбивающих жанры на новые, очень мелкие категории, например *electronica/dance-beats&breaks-cut&paste*). У каждого поджанра — свой список десяти лучших композиций. Фактически так возникают 4 тыс. мини-хитов, и каждый из них значит для поклонников значительно больше, чем любой из хитов национального хит-пара-да. Независимо от ниши, для каждого потребителя динамически

создается бесконечное количество рейтингов на основе его предпочтений и того, что он слушает.

## Тоскливо вещание

Беды музыкальной индустрии связаны не только с продажами дисков. Радио, долгое время бывшее любимым маркетинговым инструментом звукозаписывающих компаний, страдает столь же сильно. В 1993 году американцы в неделю в среднем слушали радио 23 часа 15 минут. К весне 2004 года цифра упала до 19 часов 45 минут. Количество слушателей — наименьшее за последние 27 лет, и в основном страдает музыкальное вещание (рок-музыка). В 2005 году в США прекращала существование в среднем одна музыкальная радиостанция *в неделю*. Обычно такие станции переходят на разговорный формат или латиноамериканскую музыку, которые более «прилипчивы» (их слушают дольше), чем рок и поп, и привлекательны ровно настолько, насколько хороша передаваемая в настоящий момент песня. Передача American Top 40 утратила былую популярность, Кейси Кэзем мирно отдыхает на пенсии.

Эксперты спорят о причинах, в их числе называются следующие.

- **Феномен iPod.** Если у каждого есть личное радио, зачем нужно FM?
- **Мобильные телефоны.** В 80-х годах спасением радио были водители, застрявшие в пробках. Сегодня пробки остались, но мы говорим по телефону.
- **Закон о телекоммуникациях 1996 года\***. Добавилась тысяча FM-радиостанций, что привело к усилению конкуренции

---

\* The 1996 Telecommunications Act. *Прим. пер.*

и депрессии на рынке. Закон также снял ограничения на долю собственности на рынке, что приводит нас к...

— **Clear Channel.** Этот корпоративный медиагигант, которого часто обвиняют в бедах радио, — и симптом, и причина состояния экономики отрасли. Когда в конце 90-х годов Закон о телекоммуникациях подорвал бизнес местных радиостанций, Clear Channel смогла скупить убыточные станции. Сейчас в собственности компании находится 1,2 тыс. станций, или одна из десяти по стране. План состоял в том, чтобы резко снизить накладные расходы на радио, применяя единую программу вещания и используя компьютерное оборудование для управления местными программами. В результате все стало однообразным.

— **Борьба FCC\* с непристойностями в эфире.** FCC всегда могла контролировать то, что говорят в эфире, однако редко пользовалась этим правом так интенсивно, как в последние пять лет. Основной мишенью был Говард Стерн, грубый радиоперсонаж, склонный к оскорблению. После выплаты беспрецедентных штрафов Стерн ушел из наземного вещания. В конце 2005 года он появился на спутниковом Sirius Radio. Его первая передача для подписчиков — практически без цензуры — вышла в январе 2006 года. Сегодня работники радиовещания имеют серьезные основания опасаться, что их слова в эфире могут стоить им не только денег, но и рабочего места. Итог тот же: однообразие.

Результат исчезновения рок-радиостанций — конец эпохи хитов. Сама музыка не потеряла популярности. Не было еще лучшего времени для музыкантов и их поклонников. Однако главным

---

\* Federal Communication Commission, Федеральная комиссия связи США.  
Прим. пер.

инструментом поиска новой музыки стал Интернет. Традиционная модель маркетинга, продаж и распространения музыки вышла из моды. Крупные звукозаписывающие компании и розничные торговцы, выросшие до титанических размеров за счет радиофабрики хитов, обнаружили, что их бизнес зависит от платиновых хитов, которых не так и много. Это конец эпохи.

Каждый, кто имеет iPod, слушает собственную радиостанцию, на которой нет рекламы. Культура ушла от следования за толпами к вершинам хит-парада к поискам собственного стиля, исследования неизвестного, альтернативного и, назад во времени, классического.

В 2005 году Руперт Мердок, председатель News Corp., продемонстрировал, что он — один из первых медиамагнатов, понимающих величину разрыва между сегодняшней элитой и любителями. Он сказал: «Молодежь не желает зависеть от богоподобной фигуры, которая сверху говорит им, что важно. Они хотят контролировать медиа, а не быть у них под контролем».

Происходящее в области музыки повторяется практически в любом секторе СМИ и развлечений. Вот статистика 2005 года:

- сборы голливудских студий упали на 7%; падение посещаемости кинотеатров началось в 2001 году и ускоряется;
- количество читателей газет, максимальное в 1987 году, упало на 3% (максимальное падение за один год) и теперь находится на уровне 60-х годов;
- продажи журналов на самом низком уровне за все годы, по которым есть информация, то есть более 30 лет;
- рейтинги программ сетевых телевизионных станций продолжают падать, зрители уходят в кабельные компании; с 1985 года аудитория сетевых телестанций упала с трех четвертей до менее чем половины.

«Эффект кулера» теряет силу. Сегодня самое популярное телевизионное шоу — CSI — смотрят всего 15% семей. Такой рейтинг не дал бы программе войти в десятку лучших в 70-х годах. На самом деле все наиболее популярные телевизионные шоу, за исключением одного, — из 70-х и начала 80-х годов (единственное исключение — это зимняя Олимпиада 1994 года, прошло уже более десяти лет). Аудитория сотен исключительно кабельных каналов превзошла аудиторию традиционных, и ни один из них не опережает другие.

Даже традиционно популярные шоу уже не те. В 2005 году у чемпионата мира\* был наименьший рейтинг за все время. Рейтинг серии плей-офф Национальной баскетбольной лиги в 2005 году снизился почти на четверть по сравнению с предыдущим годом. В 2006 году рейтинг церемонии вручения наград Grammy Awards упал на 10%. Зимняя Олимпиада 2006 года — наименьший рейтинг за 37 лет, на 37% меньше рейтинга Олимпиады 2002 года в Солт-Лейк-Сити. А у «Оскара» такого низкого рейтинга не было с 1987 года.

Критик из газеты LA Times Патрик Голдстейн пишет: «Теперь мы — нация ниш. До сих пор есть блокбастеры, популярные телепрограммы и хорошо продающиеся диски, однако все меньше событий затрагивают общий дух поп-культуры. Действие происходит в других местах: страна смотрит кабельные каналы или читает блоги, рассчитанные на конкретную аудиторию».

Возникновение TiVo и других цифровых видеозаписывающих устройств нанесло еще один удар по эффекту кулера, сделав время неважным. Даже если люди смотрят одни и те же программы, они могут смотреть их в разное время и в разные дни. Кому захочется слушать тех, кто смотрел их в реальном времени? Они только все испортят.

---

\* Имеется в виду чемпионат мира по американскому футболу. *Прим. пер.*

## Экономика хитов — это культура хитов

Хотя эпоха блокбастеров в упадке, наши представления о медиа остались прежними. Существующие СМИ и звукозаписывающие компании до сих пор ориентированы на поиск, финансирование и создание блокбастеров.

Продукция развлечений — фильмы, телепрограммы или альбомы — могут быть дорогими в изготовлении, маркетинге и дистрибуции. Например, средний бюджет голливудского фильма сейчас составляет 60 млн долларов, и еще как минимум столько же необходимо на маркетинг. Однако сегодня как никогда сложно предсказать, какие фильмы привлекут потребителей. Именно поэтому испытанные актеры и режиссеры столько зарабатывают: они вносят небольшую долю предсказуемости в ужасающе непредсказуемый бизнес. Но иногда не «срабатывают» и звезды, так что киностудии, звукозаписывающие компании и сети применяют портфельный подход, чтобы распределить риск.

Как венчурные капиталисты, они распределяют ставки по нескольким проектам, выделяя на каждый достаточно денег, чтобы дать ему возможность стать хитом.

Ожидается, что в лучшем случае большинство проектов просто окупится, а некоторые окажутся провальными. Это значит, что те *немногие*, которые окажутся хитами, должны компенсировать отставание остальных.

Этим структурам жизненно *необходимы* хиты. Не просто прибыльные продукты — мы говорим о грандиозных, фантастических мегахитах. Высокие расходы на производство и непредсказуемость успеха требуют не просто побед, а *больших* побед. А что остальные? Это неудачи. Возможно, критики и хвалили, их увидели миллионы зрителей. Если продукт не возвращает в многократном объеме

вложенные деньги, то он не выполняет работу по поддержке остального портфеля.

Создание хита — это не то же самое, что создание хорошего фильма. Есть вещи, которые можно и которые нельзя делать, пытаясь привлечь десятки миллионов платящих зрителей. Самой крупной звезде, которую удастся заманить в проект, платится максимально возможная сумма. Не нужно пытаться быть слишком умным. Должен быть счастливый конец. Звезду в фильме не убивают. Если это боевик, то чем больше спецэффектов, тем лучше. При прочих равных это и *должен* быть боевик. Конечно, эти правила можно нарушить и все равно получить хит, но зачем рисковать? В конце концов, мы вкладываем большие деньги...

Основанное на хитах мышление проникло из Голливуда в нашу национальную культуру. Экономические нужды машины хитов заставляют нас не рассчитывать на меньшее. Мы приняли экономические риски капитала индустрии развлечений близко к сердцу. Именно поэтому мы отслеживаем сборы фильмов за выходные, как в профессиональном спорте, отделяя явных победителей от откровенных неудачников.

Ошеломленные силами звезд, мы радуемся их высоким гонорарам и следим за их абсурдным стилем жизни гораздо внимательнее, чем за их работой. Мы уделяем непропорционально большое внимание верхушке — от спортсменов-суперзвезд до известных управленцев. Иными словами, нас научили смотреть на мир через призму хитов.

Если не хит — значит провал. То, что не прошло такого экономического теста, вообще не надо было бы делать... При таком мышлении блокбастеры пишут историю, а лучший критерий качества — размер сборов. Это относится не только к Голливуду. Так мы раскладываем товары на витринах магазинов, составляем

программы телепередач и программы радиовещания. Мы называем дефицитные ресурсы самым достойным, то есть самым популярным.

Мы поддерживаем культуру хитов. В мире ограниченного пространства один продукт замещает собой другой. Будучи поставлена перед необходимостью выбора, индустрия развлечений на всех уровнях, естественно, выбирает самые популярные продукты и ставит их в привилегированное положение. Коммерчески поддерживая основных победителей, мы увеличиваем зазор между ними и всеми остальными. С экономической точки зрения мы как бы говорим: «Если богатых может быть лишь немного, то пусть они будут супербогатыми». В результате завышенное начало кривой спроса взлетает еще выше.

Однако сейчас все меняется. Вместо офисного кулера, возле которого пересекаются те, кто работает в одном офисе, мы создаем собственные племена, группы, основанные на наших собственных склонностях. Мы не зависим от сетки телепрограмм. Сегодня наши «кулеры» становятся виртуальными — их много, а люди, которые вокруг них собираются, сами выбрали это место. Из массового рынка мы снова превращаемся в нацию ниш, которые определяются не географией, а нашими интересами.