

ПРИНЦИП КУРАТОРСТВА

РОЛЬ ВЫБОРА В ЭПОХУ ПЕРЕИЗБЫТКА

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

СОДЕРЖАНИЕ

7	Об авторе
9	Предисловие к русскому изданию
15	Введение
 Часть I — Проблема	
28	Проблемы первого мира
33	1. Долгий бум всего
50	2. Перенасыщение
61	3. Миф о творчестве
 Часть II — Решение	
74	4. Происхождение кураторства
90	5. Принципы кураторства
155	6. Составляющие кураторства
 Часть III — Реальность	
184	7. Курируй мир
210	8. Курируй культуру
237	9. Курируй интернет
265	10. Курируй бизнес
298	11. Курируй себя
315	Заключение
326	Благодарности
328	Примечания
333	Библиография
	и рекомендуемая литература
338	Веб-ссылки
347	Правообладатели иллюстраций
348	Указатель

ОБ АВТОРЕ

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

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

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Любой излишек противоречит природе.

Гиппократ

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

Питер Дракер*

*Weniger aber besser**.*

Дитер Рамс

* *Drucker P.F. Managing Knowledge Means Managing Oneself, Leader to Leader, vol. 16 (Spring 2000): 8–10. — Здесь и далее под знаком *, кроме особо оговоренных случаев, приводятся примечания переводчика.*

** Меньше, да лучше (нем.).

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

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

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

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

С написания книги шествие алгоритмического, цифрового «кураторства» стало еще заметнее. В частности, машинное самообучение стало основной «дисциплиной» цифровых технологий, корпоративным и исследовательским приоритетом для крупных технологических компаний и кафедр, занимающихся вычислительными науками. Сила и изощренность машинного

самообучения неуклонно растет, и алгоритмическое кураторство распространяется на все новые сферы жизни. Этот важнейший сдвиг начался лет десять назад, когда в мейнстримный научный обиход вновь попала одна из форм изучения искусственного интеллекта, известная как коннекционизм. Возникла она еще в 1950-е; это вообще один из старейших подходов к машинному самообучению. Его задача — воспроизвести в цифровой форме структуры головного мозга, создать «нейросети», способные обучаться методом, похожим на метод проб и ошибок.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

доказали способность влиять на ход истории. Но прежде, чем заняться всем этим, хорошо бы вообще понять, что происходит.

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

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

Мы должны видеть выгоду в кураторском подходе к новостям, потому что речь идет о сохранении целостности нашей общественной сферы в мире, перенасыщенном информацией. Мы должны видеть выгоду в кураторстве выставок, потому что они расширяют наше воображение. Мы должны видеть выгоду

в кураторской работе с книжными магазинами, потому что благодаря ей можем прорваться сквозь информационный шум и найти книгу, которая изменит нашу жизнь и которую, если бы не кураторство, мы бы никогда не нашли. Кураторство — это отбор и упорядочение с целью создания выгоды, в самом широком смысле слова.

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

Майкл Баскар

ВВЕДЕНИЕ

По оценкам компании *IBM*, мир сейчас производит более 2,5 квинтиллиона байт данных — 2,5 триллиона мегабайт — ежедневно¹. Если записать от руки все единицы и нули лишь одного мегабайта информации, длина строчки окажется в пять раз выше Эвереста. Только *Facebook* каждый день обрабатывает как минимум 2,7 миллиарда единиц контента и 600 терабайт информации. За последние два года человечество произвело больше информации, чем за всю свою историю целиком, и этот невероятный темп продолжает расти на 60 % в год. Скорей всего, когда вы это читаете, показатели уже выше. Одновременно растут и вычислительные возможности. По данным компании *McKinsey*, за 2008 год в мире создано вычислительных мощностей на пять эксафлопсов. За 2014 год — на 40 эксафлопсов².

Для сравнения: в вашингтонской Библиотеке Конгресса США хранится примерно 38 миллионов книг. Допустим, в одной средней книге — 400 страниц. По расчетам компании *LexisNexis*, 677 963 страницы текста в самом простом формате — это эквивалент одного гигабайта данных³. Значит, все книжное собрание Библиотеки Конгресса содержит примерно 13 570 гигабайт данных или 13,5 триллиона байт — это в 45 раз меньше, чем каждый день переваривает *Facebook*. Продвинутые современные роутеры могут передать это в секунды. Весь ворох данных — всю накопленную человечеством мудрость, знания и культуру.

Прежде информации было негусто. Создать, собрать, сохранить, передать — долго, дорого и сложно. Ее приходилось кропотливо переписывать. Материалы были хрупки и скудны — книги на глиняных табличках, папирусе или пергаменте создавались на островах знания. Даже после изобретения печатного станка книги оставались относительной редкостью,

а находить данные, уж не говоря проверять, все равно было невообразимо трудно.

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

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

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

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

ПОЧЕМУ ИМЕННО «КУРАТОРСТВО»?

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

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

Я уже несколько лет собираю примеры употребления термина «куратор» газетами и знаменитостями: Гвинет Пэлтроу, например, курирует свой сайт *Goop*, Ким Кардашьян — модный магазин, Мадонна — куратор проекта *Art for Freedom*. Что-нибудь да курировали Дэвид Боуи, Фаррел Уильямс и Джонни Депп. В сериале «Доктор Кто» одного из плохишей зовут просто Куратор.

Список можно продолжать... Откройте любую газету или журнал, и там наверняка будет упомянут какой-нибудь куратор.

Что же происходит?

В художественной области, где слово «куратор» употребляли традиционно, многие недовольны. Один популярный в кураторской сфере комментатор считает происходящее абсурдом⁴. Другой знаменитый куратор заявляет, что новому словоупотреблению «необходимо сопротивляться»⁵. Еще один утверждает, что коммерческое использование слова искажает первоначальный смысл⁶. В целом музейно-художественный мир с ужасом наблюдает, как у него из рук вырывают заветный концепт.

Одновременно у многих из нас возникает бессознательное недоверие. Кажется, это словечко отдает каким-то легкомыслием и самолюбованием. Комик Стюарт Ли говорит, что это «мертвое слово»⁷. На канале *CNBC* сочли, что его чуть ли не больше других слов употребляют к месту и не к месту⁸. На сатирическом сайте *The Daily Mash* была блестящая заметка о «курировании чаепития»: автор точно передал всю помпезность, которая так часто сопровождает кураторство («Процесс приготовления чая — это непрекращающийся диалог воды, молока и чая, который требует вдумчивого куратора») ⁹. Оказавшись между молотом причудливых примеров народного словоупотребления и накопительной претензией тех представителей мира искусства, которые сторонятся его новообретенной популярности, кураторство стало легкой мишенью — что-то такое для обитателей самопровозглашенных креативных кластеров вроде Вильямсбурга, района Миссия, восточного Лондона и восточного Берлина. Отвержение своекорыстного и самовлюбленного арт-мира только добавило помпы распорядителям повседневных практик.

Сперва я тоже отнесся к этому словечку скептически. Сама идея раздражала. Я все время натывался на «кураторство» на конференциях, в сети и, да, считал абсурдом. Но чем больше я думал о том, как кураторство меняет область приложения, тем больше мне казалось, что взять и отмахнуться от него — с точ-

ки зрения арт-мира или просто как от признака тщеславия — слишком просто.

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

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

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

из бутылки, и можно сколько угодно считать все это фиглярством, но назад его уже не затолкать.

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

СОВСЕМ ДРУГИЕ ПРОБЛЕМЫ

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

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

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

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

Мы склонны воспринимать кураторство как нечто слегка несущественное, даже бессмысленное — пусть им развлекаются галеристы, урбанисты, музейщики и модные блогеры. Неверно. Кураторство отвечает на вопрос, как нам жить в эпоху, где главные трудности — в переизбытке всего. Осмысленно выбрать, конкретизировать и систематизировать — мое рабочее определение

кураторского метода — помогает справиться с переизбытком. В этой книге я обращаю внимание на те сферы, где кураторский метод в этом простом, но действенном определении ощущается все сильнее — да, в искусстве и в интернете, но не только: еще в розничной торговле и в производстве, в коммуникациях и медиа и даже в политике и финансах.

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

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

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

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

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

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

ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

В этой книге речь пойдет о двух ипостасях кураторской деятельности: одна из них нам хорошо знакома, другая — неочевидна,

хотя имеет далеко идущие последствия. Здесь они рассматриваются как части одного уравнения. Автор стремится уйти от дискуссий о том, что является кураторством, а что нет, и чем кураторство должно быть или не должно. Понять бизнес и культуру эпохи всеобщего переизбытка. Увидеть, как экспертные знания и вкус стали новой валютой.

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

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

Исходя из всех этих соображений структура книги получилась такой:

В части I речь пойдет о том, как мы оказались перед лицом трудностей, связанных с переизбытком. В ней рассматриваются движущие силы нашей растущей продуктивности. Цифровые технологии — самый очевидный пример сегодняшнего изобилия, но вообще-то перепроизводится все — и материальные товары, и информационные. Это результат долгого бума, который начался с промышленной революции. Кроме того, в части I рассматрива-

ются два симптома: идея перенасыщения, когда слишком много хорошего — тоже плохо, и миф о творчестве, наша незыблемая вера, что творчество — всегда благо.

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

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

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

Мы уже живем в мире победившего кураторского метода. Прогуляйтесь по Парижу, Нью-Йорку или по Буэнос-Айресу, Бангалору и Пекину, и вы повсюду увидите плоды кураторских

трудов. Магазины, галереи, отели, рестораны — это само собой, но еще жилье и работа, то, как люди трудятся и проводят досуг. Если вам повезло и вы хотя бы умеренно состоятельны по мировым меркам, то вас окружают результаты тщательного экспертного отбора. И кем бы вы ни были, в интернете вы обязательно наткнетесь на предложения, которые подобрал какой-то куратор, — книги и статьи, фотографии и видео, приложения и блоги.

В японском языке есть слово *цундоку*: это значит постоянно покупать новые книги, но не читать их. Многим из нас это знакомо. Именно это чувство теперь охватило всех. У японцев, как им свойственно, уже есть и ответ на *цундоку*. В токийском районе Гиндза открылся книжный магазин, который продает строго одну книгу в одни руки¹¹. И это только начало.

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