

# Креативный

Ричард

5 НОВЫХ глав

Люди,  
которые  
создают  
будущее

Флорида

**класс**

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

Предисловие партнера издания

Предисловие

Предисловие к первому изданию книги

**Введение** ..... 25

Глава 1. Трансформация повседневной жизни ..... 27

**Часть I. Креативная эпоха**..... 37

Глава 2. Креативная экономика ..... 39

Глава 3. Креативный класс ..... 55

**Часть II. Работа**..... 79

Глава 4. Машинный цех и салон красоты..... 81

Глава 5. Рабочая среда будущего..... 96

Глава 6. Без галстука ..... 110

**Часть III. Жизнь и досуг**..... 129

Глава 7. Искривление времени..... 131

Глава 8. Жизнь, данная в ощущениях ..... 138

Глава 9. Большая трансформация ..... 158

<b>Часть IV. Сообщество .....</b>	<b>177</b>
Глава 10. Место имеет значение.....	179
Глава 11. Территориальное распределение классов.....	195
Глава 12. Технологии, талант, толерантность: три «Т» экономического развития .....	219
Глава 13. Глобальный охват.....	253
Глава 14. Качество места.....	266
Глава 15. Формирование креативного сообщества.....	285
<b>Часть V. Противоречия .....</b>	<b>323</b>
Глава 16. География неравенства .....	325
Глава 17. Роль социальных классов.....	338
<b>Заключение .....</b>	<b>351</b>
Глава 18. В каждом человеке есть творческое начало .....	353
<b>Приложение .....</b>	<b>369</b>
Креативный класс и индекс креативности .....	371
<b>Примечания .....</b>	<b>375</b>

# Предисловие партнера издания

Творческий потенциал — огромная сила, побуждающая человека к новым достижениям. В бизнесе я искал решения, которые «включали» бы эту силу в каждом из сотрудников компании, в каждом из членов команды КРОК. Конечно, сама сфера информационных технологий, где изменения происходят чуть ли не ежедневно, способствует развитию творческого начала, поискам нового, лучшего решения задачи. И мне хотелось, чтобы «код» динамики нашей компании «считывался» теми, кто стремится к постоянному развитию, чтобы именно этих людей он и привлекал и чтобы, придя в компанию, они продолжали активно идти вперед, одновременно двигая вперед всю компанию. Постепенно у нас сложилось понимание, как запустить этот механизм.

Главная задача наших менеджеров, и моя тоже, — обеспечивать людям возможность реализовываться в компании в максимальной степени и даже больше, чем в любом другом месте. Мало привлечь творческих личностей, которые стремятся к самореализации, — важно создать для них подходящие условия. Участие в проектах требует от наших инженеров и менеджеров креативности и мотивирует к творчеству. А ядро этой системы в компании КРОК — креативный класс. Иными словами, люди, которые участвуют в генерации идей по развитию бизнеса, постановке и решению задач бизнеса.

В период кризиса 2008–2009 годов в нашей компании открылся Клуб CROC 5 o'clock. В то время нам требовалась «всеобщая мобилизация», а значит, и участие в решении задач бизнеса наиболее талантливых сотрудников. Тех самых людей, кого мы уже несколько лет называем нашим креативным классом. На заседаниях Клуба участники генерируют идеи в ходе активного открытого диалога с топ-менеджерами КРОК.

Креативный класс нашей компании — это сотрудники, достигшие за полугодовой период самого высокого уровня качества и результативности работы, а также самой высокой в компании динамики профессионального развития. Достижения оцениваются посредством полугодовых мониторингов, слово имеют руководители, а также менеджеры других подразделений, с которыми сотрудники взаимодействуют при выполнении рабочих задач; при этом учитывается мнение подчиненных. В лидеры по профессиональному росту и динамике развития выходит, как правило, чуть больше 10 процентов сотрудников компании.

Креативный класс у нас — это динамичная среда: его состав постоянно обновляется, поскольку однажды «зачисленные» в креативный класс, но не показавшие высоких результатов к следующему мониторингу, то есть через полгода, вынуждены сделать шаг назад. Такой подход развивает в людях творческое начало, стимулирует смелые идеи и творческие решения в повседневной работе. Например, крупнейший в России фармацевтический дистрибутор искал способ сэкономить на транспортной логистике; к этому его вынуждала работа на низкомаржинальном рынке. Изучив ситуацию, команда КРОК нашла способ оптимизировать всю цепочку продаж и технологии, решающие эту задачу. Таким образом был найден новый партнер, производитель ряда новых для компании технологий, а также технологическое решение, позволившее автоматизировать прогнозирование продаж по 15 тысячам ассортиментных позиций, закупаемых у 650 поставщиков. В итоге оборачиваемость товарного запаса заказчика выросла, а его расходы сократились.

Простор для творчества есть в каждом проекте. Например, при внедрении в страховой компании «Ингосстрах» новой системы хранения данных на необыкновенно быстрой технологии флеш наши специалисты предложили заказчику новый способ упрощения процесса, за счет чего удалось на 15 процентов повысить эффективность использования емкости системы.

Пример креативного подхода мы наблюдали и при реализации проекта по сбору задолженностей одного российского банка. Данные клиентов там обрабатывались вручную, и заказчик затеял проект по внедрению автоматической системы исходящих звонков. В ходе ее внедрения специалисты нашей компании выявили, что функционал существующей системы IVR (речевого интерактивного взаимодействия) заказчика был весьма ограничен и не мог обрабатывать запросы клиентов. Было принято решение расширить возможности предоставления информации клиентам без соединения с оператором. В результате такой инициативы интенсивность звонков увеличилась в четыре раза, а сумма возврата долгов выросла на 20 процентов.

Представители креативного класса выходят за привычные рамки, развиваются с рекордной скоростью и вдохновляют на это окружающих. Когда такие вдохновители участвуют в проекте, их присутствие побуждает остальных членов рабочей команды искать новые подходы и добиваться высоких целей.

*Борис Бобровников,  
генеральный директор компании КРОК*

# Предисловие

С помощью этой книги я попытался объяснить те ключевые, глубинные факторы, под влиянием которых на протяжении последних нескольких десятилетий происходит трансформация экономики и культуры. Когда в конце 1999-го — начале 2000 года я приступил к ее написанию, то был поражен тем, как много внимания уделяется поверхностным переменам. Я же хотел сфокусироваться на долгосрочных, поистине тектонических процессах, меняющих то, как мы живем и работаем. Мне казалось, что мир переживает период наиболее радикальных перемен со времен промышленной революции. И дело было не только в том, что интернет, новые технологии и даже глобализация в корне изменили нашу работу, жизнь и места проживания, хотя все это действительно очень важно. Под поверхностью протекал почти никем не замеченный глубинный процесс — формирование такого значимого экономического фактора, как креативность, а также рождение нового социального класса — креативного.

На креативный класс, охватывающий представителей науки и технологий, искусства, СМИ и культуры, а также включающий в себя интеллектуальных работников и представителей самых разных профессий, приходится почти треть трудовых ресурсов на всей территории США, а во многих городах страны этот показатель еще выше. Именно появление этого нового класса и креативности как экономического фактора было тем глубинным процессом, который положил начало многим на первый взгляд второстепенным, побочным тенденциям, свидетелями которых мы стали, — от возникновения новых отраслей экономики и направлений бизнеса до изменения того, как мы живем, работаем и потребляем материальные блага. Этот процесс повлиял даже на ритмы, закономерности, желания и надежды, определяющие нашу повседневную жизнь.

За время, прошедшее после выхода первого издания книги, произошли события, которые потрясли весь мир, — от взрыва технологического пузыря и террористических атак 11 сентября 2001 года до экономического и финансового кризиса 2008 года. Любое из этих событий могло бы нарушить или даже повернуть вспять те тенденции, о которых шла речь в книге. Тем не менее они стали еще более глубокими. В тот период, когда уровень безработицы в США достиг 10 процентов, незанятость среди представителей креативного класса не превышала 5 процентов. В конце 2001 года на сайте LinkedIn появилось сообщение, что для описания своих качеств члены социальной сети чаще

всего используют слово «креативность» [1]. В блоге TechCrunch об этом было сказано следующее: «В период высокого уровня безработицы, когда обычная работа может быть автоматизирована или передана сторонним подрядчикам, творческие навыки по-прежнему востребованы и ценятся очень высоко. Все мы хотим стать частью креативного класса программистов, дизайнеров и интеллектуальных работников. В прошлом этот термин применялся по отношению к художникам и писателям. Сейчас он означает стабильность работы» [2]. Креативный класс стал поистине глобальным: на его долю приходится от трети до половины трудовых ресурсов в развитых странах Северной Америки, Европы, Азии и других странах мира.

Многое из того, что казалось поразительно новым и необычным, когда я работал над первым изданием книги (и что вызвало столь бурную реакцию моих критиков), теперь стало нормой. Многие мои идеи, когда я впервые написал о них, были объявлены абсурдными, в том числе предположение, что талантливые люди предпочитают жить в крупных городах, а не в пригородах; что центры крупных городов составляют конкуренцию так называемым нердистанам (пригородным технопаркам) в качестве места для талантливых специалистов и высоких технологий; что старые города начинают возвращать себе позиции, которые они уступили в свое время городам Солнечного пояса\*, возникшим в период экономического бума. Десятилетие спустя все эти идеи считаются в той или иной степени нормой.

Десять лет назад многие критики отвергли мою идею о том, что высокий уровень развития музыкальной индустрии в регионе зачастую свидетельствует о наличии базовых предпосылок для формирования в этой местности столь ценного стремления к технологическим инновациям и экономическому развитию. Какое отношение, презрительно фыркали они, это вообще может иметь к развитию экономики?

Меня подвергли резкой критике за идею о том, что разнообразие (открытый доступ для разных людей, независимо от гендерной и расовой принадлежности, национальности, сексуальных предпочтений или даже обычной эксцентричности) — это не частное преимущество, а экономическая необходимость. Я получил в какой-то мере скандальную известность, предположив, что заметное присутствие гомосексуалистов в городе можно рассматривать как основной индикатор повышения стоимости жилья и развития передовых технологий. Уже само это предположение вызвало возмущение у некоторых людей; они обвиняли меня в чем угодно, начиная с того, что я ставлю пресловутую телегу перед лошадью, и заканчивая тем, что я пытаюсь разрушить основы традиционной семьи и даже иудеохристианской цивилизации в том виде, в каком мы ее знаем. В настоящее

---

\* Солнечный пояс включает в себя всю территорию штатов Северная и Южная Каролина, Джорджия, Флорида, Теннесси, Алабама, Миссисипи, Арканзас, Луизиана, Оклахома, Техас, Аризона, Нью-Мексико, Гавайи, а также южные части штатов Невада и Калифорния. *Прим. ред.*

время общественное мнение стало более терпимым к однополым бракам; кроме того, результаты исследований все чаще подтверждают наличие связи между разнообразием, инновациями и экономическим ростом.

Перечитывая написанные в то время страницы об отмене дресс-кода, введении свободного графика работы, уважении к разнообразию и тех меритократических ценностях, которые творческие люди привносят в рабочую среду и общество в целом, я недоумевал: из-за чего, собственно говоря, поднялся тогда весь этот шум? Все эти вещи сегодня считаются нормой и столь широко распространены, что легко забыть о том, насколько новым и смелым все это казалось когда-то — и сколько экспертов готовы были поручиться своей репутацией за то, что это всего лишь преходящие тенденции и что после следующего падения индекса NASDAQ\* люди стряхнут пыль со своих костюмов и снова будут ходить на работу как принято. Однако времена героев сериала *Mad Men*\*\* не вернуться, они остались в прошлом и давно забыты, подобно древнему величию Тары\*\*\*.

Меня обвинили в том, что я неверно решаю дилемму причины и следствия, заявляя, что секрет создания регионов с более благоприятной и динамичной средой обитания заключается не в привлечении компаний разными привилегиями и налоговыми льготами, а в формировании «человеческого климата», способного заинтересовать людей с разнообразными талантами, открывающими путь к истинному процветанию. Надо мной откровенно смеялись, когда я раскритиковал традиционный подход к реконструкции центральных городских районов посредством строительства спорткомплексов, безликих торговых кварталов и торговых центров. Вместо этого я предложил более простой, менее дорогостоящий путь к возрождению этих районов посредством улучшения городской среды за счет небольших инвестиций в самые разные объекты, от парков и велосипедных дорожек до искусственных сооружений на улицах, что позволило бы улучшить жизнь людей, повысить ее качество на базовом уровне и создать открытое, активное, разноплановое сообщество живущих там людей. Общепринятая точка зрения гласила, что вся эта «роскошь и излишества» — всего лишь *продукт* экономического развития, а не фактор, который его стимулирует. Сегодня, десять лет спустя, прогрессивные города (как большие, так и маленькие) активно восстанавливают заброшенные прибрежные и промышленные районы, превращая их в парки и зеленые зоны. При этом происходит перестройка пригородов, которые становятся более благоприятными и пригодными для жизни благодаря прокладке новых транспортных

---

\* NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation), Автоматизированные котировки Национальной ассоциации дилеров по ценным бумагам — одна из трех основных фондовых бирж США. *Прим. ред.*

\*\* *Mad Men* («Безумцы») — американский драматический телесериал 2007 года. *Прим. ред.*

\*\*\* Тара — древнее поселение, датируемое примерно 2000 годом до н.э., на протяжении многих веков наиболее священное место в Ирландии, крупнейший религиозный и политический центр. Фигурирует в легендах ирландских кельтов. *Прим. ред.*

маршрутов, поддержке местной культуры и искусства, а также развитию удобных для пешеходов центров небольших городов, обладающих всеми преимуществами мегаполисов.

Наряду с возрождением городов и увеличением плотности населения в пригородах наступление креативной эпохи ознаменовало вновь обретенное уважение к таким аспектам городской жизни, как пригодность для проживания и устойчивое развитие. Это, в свою очередь, неразрывно связано с более глубокими переменами. Стремление к созданию чистой и зеленой среды проистекает из базового этоса\*, лежащего в основе креативной экономики. Тогда как программа охраны окружающей среды осуществляется ради сохранения природных ресурсов, креативная экономика ориентирована на то, чтобы максимально задействовать (и не тратить впустую) человеческие ресурсы и таланты. Старая фордистская промышленная система была основана на эксплуатации людей и природы. Рабочие выполняли однообразные, изнуряющие операции до тех пор, пока не доходили до полного физического и морального истощения; окружающая среда использовалась в качестве источника ресурсов, которые извлекались из земли, а также в качестве бездонного хранилища отходов производства. В 1960-х годах, когда начали появляться технологически развитые отрасли, повысилась значимость такого фактора производства, как способности и потенциал человека. Промышленное производство постепенно переходило от нулевых материальных запасов к полному отсутствию дефектов, а со временем и к нулевым выбросам вредных веществ в атмосферу. Отходы производства стали врагом рода человеческого, как и должно быть. Креативный этос требует развития и рационального применения всех наших природных и человеческих ресурсов.

Некоторые назвали саму концепцию креативного класса элитарной, обвинив меня в том, что я отдаю ему предпочтение перед другими классами, и провозгласив меня «неолибералом с наивной оптимистической верой в силу рынка». Уверяю вас, это не соответствует истине. Основной тезис моей аргументации достаточно прост, но крайне важен: в каждом человеке есть творческое начало. Креативный класс действительно пользуется огромными преимуществами, и признать факт — не значит одобрить его. Перед нами стоит важная задача — раскрыть творческую энергию, талант и потенциал во всех остальных людях, или, другими словами, создать общество, которое высоко ценит и развивает врожденную креативность, этот поистине неисчерпаемый источник внутри

---

\* Этос (греч. ethos) — термин античной философии, обозначающий характер какого-либо лица или явления. Аристотель трактовал этос как способ изображения характера человека через стиль его речи и целенаправленность как основной признак человеческой деятельности. По определению М. Оссовской, этос — это стиль жизни какой-либо общественной группы, ориентация ее культуры, принятая в ней иерархия ценностей; в этом смысле этос выходит за пределы морали. Современное понятие «этос» позволяет достаточно четко отличать феномен этоса от нравов: это понятие адекватно для обозначения промежуточного уровня между пестрыми нравами и собственно моралью, между сущим и должным. *Прим. ред.*

каждого из нас. Ученые любят говорить, что они «стоят на плечах гигантов». На их плечах стоим все мы. Как биологический вид мы опираемся не только на коллективную креативность современников, но и на творческую способность тех, кто жил до нас. В свое время Маркс сказал, что именно коллективный характер физического труда сделал пролетариат универсальным классом. Однако от всех остальных видов нас действительно отличает коллективная креативность — то, что дано нам от рождения и что есть у каждого из нас.

По существу, социокультурное разнообразие и создание равных возможностей — не просто нравственный императив. Креативность *невозможна* без разнообразия: это великий уравниватель, отменяющий все те социальные категории, к которым мы себя относим, будь то пол, расовая принадлежность или сексуальная ориентация. Именно поэтому города и регионы, в которых формируется атмосфера открытости и непредвзятости, получают самые значительные экономические преимущества. Главное — не ограничивать или не менять в корне достижения креативного класса, а сделать их доступными для всех, создав более открытое, многообразное креативное общество, обеспечивающее социальную вовлеченность и полноценное использование способностей *всех* его членов.

Тем не менее сейчас, когда я пишу эти строки, все обстоит далеко не так хорошо, как хотелось бы: огромный потенциал креативной эпохи по-прежнему остается нереализованным.

Примерно через шесть лет после публикации первого издания этой книги начался стремительный обвал экономики. Экономический кризис 2008 года был не просто кризисом Уолл-стрит, вызванным рискованными операциями банков, безответственными финансовыми спекуляциями и выдачей чрезмерного количества кредитов на жилье и потребительские товары, хотя все эти факторы сыграли свою роль. Этот кризис носил более глубокий характер и был обусловлен старым фордистским порядком и тем образом жизни, который он создал. Собственно говоря, этот кризис ознаменовал конец старого порядка и начало нового. Вот что сказал об этом лауреат Нобелевской премии Джозеф Стиглиц в 2011 году:

Потрясение, которое мы сейчас переживаем, напоминает испытания, выпавшие на нашу долю 80 лет назад, во время Великой депрессии, и вызванные аналогичными обстоятельствами. Тогда, как и сейчас, мы столкнулись с развалом банковской системы. Но тогда, как и теперь, развал банковской системы отчасти стал следствием более глубоких проблем. Даже если мы правильноотреагируем на это потрясение (крах финансового сектора), полное оздоровление экономики потребует не менее десяти лет. При самых благоприятных условиях нас ждет длительный экономический спад. Если же мыотреагируем неправильно, как уже бывало в прошлом, период экономического спада окажется еще длиннее, а у аналогии с Великой депрессией появится новое, трагическое, измерение [3].

Сейчас мы находимся на странном промежуточном этапе: старый порядок рухнул, а новый еще не сформировался. Какими бы высокими ни были сборы, взимаемые в стране в процессе глобального аутсорсинга, как бы несоразмерно велик ни был доход от умственного труда по сравнению с доходом от труда физического, мы не можем повернуть время вспять. Старый порядок разрушен; попытки спасти его, вдохнуть в него новую жизнь или как-то поддержать встретят свой конец на свалке истории. Сегодня формируется новый глобальный экономический порядок, но он все еще заточен в хрупкий панцирь старого, со всеми свойственными ему устаревшими, расточительными, зависящими от нефти, беспорядочными, разрушительными аспектами жизни.

Подобно другим эпохальным переменам, этот процесс состоит из испытаний и трудностей, в нем есть победители и побежденные. В действительности он даже обострил и углубил экономический, социальный, культурный и географический разрыв, который разделяет общество на классы, — разрыв между странами, а также разрыв, имеющий место в регионах, городах и пригородных зонах.

Такие крупномасштабные перемены происходят на протяжении длительного периода, минимум десять лет или даже больше, — во всяком случае так утверждают Кеннет Рогофф и Кармен Рейнхарт в книге *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly\**. Насколько я могу судить, кризис, который мы сейчас переживаем, вполне сопоставим с Паникой и Долгой депрессией 70-х годов XIX столетия, а также с Великой депрессией 30-х годов XX столетия, на преодоление которой ушло лучшее время целого поколения [4].

Если такая экономическая перезагрузка требует усилий целого поколения, то для создания более устойчивой, полностью согласованной социально-экономической системы может понадобиться еще больше времени. Многие придают важное значение общественному договору, концепция которого возникла в период «Нового курса» и после Второй мировой войны, но при этом забывают, что данная концепция развивалась больше столетия и была продуктом длительной борьбы. Понадобится около семидесяти, восьмидесяти или даже ста лет, прежде чем изменения в обществе приблизятся к уровню экономических преобразований и будут созданы новые, более надежные институты, которые лягут в основу процветания широких слоев общества. В ретроспективе исторический процесс всегда кажется более линейным, чем на самом деле. Мы забываем об отклонениях, фальстартах и тупиках — о крахе Парижской коммуны в 1871 году, о том, как Веймарская республика прекратила свое существование после прихода к власти Гитлера, как революционное государство Троцкого деградировало до сталинских ГУЛАГов.

Формирование нового социально-экономического порядка — палка о двух концах. С одной стороны, оно высвобождает в людях поразительную энергию, указывая путь к небывалому росту и процветанию, а с другой — влечет за собой огромные испытания и неравенство. Мы находимся в самом разгаре трудного

---

\* Издана на русском языке: *Рейнхарт К., Рогофф К.* На этот раз все будет иначе. Восемь столетий финансового безрассудства. М. : Карьера Пресс, 2011. *Прим. ред.*

и опасного процесса, многие аспекты которого остаются неизвестными. Мы часто забываем о том, что рождение чего-то нового — рискованное дело, чреватое серьезными последствиями. Я искренне надеюсь, что на этот раз глубокое понимание нового порядка позволит нам ускорить процесс преобразований.

Тем не менее новый порядок не возникнет автоматически. Его создание требует новых институтов, нового общественного договора и нового образа жизни. Мы должны переключить внимание с экономического роста, который характеризуется количеством строящихся жилых домов, объемом продаж автомобилей, уровнем потребления энергоресурсов и другими сугубо материальными показателями, на всеобщее и устойчивое благосостояние и счастье всех людей. Необходимо совершить переход от образа жизни, при котором высоко ценится потребление и наша идентичность определяется по фирменным знакам купленных продуктов, к образу жизни, способствующему развитию наших талантов и индивидуальности, обретению смысла в работе и других значимых видах деятельности. Зарождающаяся креативная экономика должна открыть путь к формированию поистине креативного общества — более справедливого, равноправного, устойчивого и процветающего. Именно от этого зависит наше экономическое будущее.

На этот раз, вероятно, впервые за всю историю человечества, экономическая логика на нашей стороне. В креативную эпоху процветание раскрывает человеческий потенциал. А его полная реализация возможна только в том случае, если каждый работник, каждый гражданин получает признание и поддержку как источник творчества, если создаются все условия для развития талантов людей, их страстное служение своему делу используется на благо общества, а их вклад получает достойное вознаграждение.

В Соединенных Штатах Америки на пути к достижению этой цели стоит серьезное препятствие — огромный рост неравенства. Такое неравенство — следствие явного разрыва между экономическими возможностями, имеющимися в распоряжении разных социальных классов. Рабочий класс потерял значительную долю работы, которая в прошлом оплачивалась очень высоко. Кроме того, произошло разделение рынка труда на два сегмента: высокооплачиваемая работа для квалифицированного креативного класса и низкооплачиваемая, неквалифицированная работа в сфере обслуживания, такая как приготовление пищи, медицинский уход на дому и розничная торговля, где занято более 60 миллионов американцев (45 процентов всей рабочей силы). Единственный путь дальнейшего развития состоит в том, чтобы сделать любую работу творческой, поощряя креативность и используя человеческий потенциал в сфере обслуживания, промышленности, сельском хозяйстве и любых других областях деятельности человека. Мы забываем о том, что в свое время работа в производственной отрасли была далеко не лучшей. Уильям Блейк называл английские фабрики сатанинскими мельницами, а Маркс сетовал на ужасную эксплуатацию рабочего класса. Общими усилиями, посредством создания новых институтов, мы сделали такую работу более привлекательной. Важную роль в этом сыграл институт общественных договоров, который был введен в развитых странах в послевоенный период

для обеспечения достойной оплаты труда работникам и социальных гарантий малоимущим (против чего открыто выступали влиятельные деловые круги).

На момент публикации этой книги США наряду с некоторыми другими странами резко выделяются на общем фоне: во многих развитых странах более высокий уровень инноваций и креативности неразрывно связан с *меньшим* неравенством. В последней главе книги приводятся доводы в пользу того, что новый общественный договор — *креативный* — может превратить креативную экономику в справедливое и творческое общество, в котором благополучие и процветание доступны каждому.

Ключевые институты и инициативы будут формироваться не только под влиянием экономических механизмов, но и, как всегда, под влиянием человеческого фактора. Это будет результат решений, принимаемых политической властью. А креативный класс выступает сегодня в качестве мобилизующей силы — ведущей, стоящей во главе социальных, культурных и экономических перемен. Однако, как отмечалось еще в первом издании книги, существует одна проблема: у креативного класса нет классового сознания. Рабочий класс индустриальной эпохи формировался на основе прочных связей и был сосредоточен на заводах и в городских районах с высокой плотностью населения. Напротив, креативный класс — это крайне индивидуалистическая и даже разобщенная социальная группа. До настоящего момента ее членам было вполне достаточно личного совершенствования, заботы о здоровье, ухода за своими домами и квартирами и поиска новых впечатлений. Большинство представителей креативного класса разделяют либеральные взгляды, но слово «солидарность» все же к ним неприменимо.

И тем не менее креативный класс находится в авангарде процесса, который политолог Рональд Инглхарт назвал переходом к «постматериалистической политике», — другими словами, переходом от системы ценностей, в основе которой лежит удовлетворение насущных материальных потребностей, к такой системе ценностей, в которой особое внимание уделяется чувству сопричастности, самовыражению, благоприятным возможностям, качеству окружающей среды, а также разнообразию и качеству жизни [5]. Безусловно, этому новому классу свойственны свои разграничения, а его представители не вписываются в традиционный политический спектр «левые — правые». Однако его ценности носят сугубо меритократический характер. Многих представителей этого класса возмущает неравенство возможностей и отталкивает система, направленная против большинства членов общества и нерационально расходующая природные и человеческие ресурсы. Такие установки и порывы и есть тот политический настрой, который можно использовать и который уже используется для того, чтобы изменить ситуацию к лучшему.

Пресловутый экономический кризис и вопиющее неравенство современности пробудили ряд дремлющих политических сил, о чем свидетельствует волна восстаний, захлестнувшая арабский мир весной и летом 2011 года, а также удивительный резонанс, полученный глобальным движением Оссуру («Захвати»). Теперь нелепо даже вспоминать, что в свое время сторонники новой экономики

считали себя нарушителями существующего порядка. Если их высокопарные заявления о преобразовании капитализма были в основном не более чем фантазиями, то бунтарская сила, которую пробуждает становление креативного класса, поистине неуправляема. Как сказал великий историк Эрик Хобсбаум, Арабская весна\* и «Захвати Уолл-стрит»\*\* — это скорее движения креативного, а не традиционного рабочего класса. «Традиционные левые ориентированы на общество, которого больше не существует или которое становится банкротом, — отмечал он. — Они верили, что массовое рабочее движение — носитель будущего. Однако в эпоху деиндустриализации такой возможности больше нет. В наше время самым эффективным может стать массовое движение, сформированное из представителей обновленного среднего класса, в частности огромного контингента студентов» [6].

Безусловно, традиционные рабочие движения по-прежнему обладают большим потенциалом и должны быть частью всеобщего движения за социальные преобразования. Однако движущая сила перемен — это креативный класс: художники и представители других творческих профессий, студенты и профессионалы из разных областей деятельности. Интернет, Facebook, Twitter и другие социальные медиа в значительной мере способствуют развитию этих движений, но они формируются и в реальном физическом пространстве — в самых разных местах, от площади Тахрих до Зукотти-парка\*\*\*. В первом издании книги я приводил доводы в пользу того, что место окажется более важным фактором экономики и идентичности. По всей вероятности, оно придет на смену заводам и другим промышленным предприятиям в качестве центра сосредоточения классовой борьбы и станет в наше время стержнем разделения и мобилизации социальных классов. Но я не мог предвидеть, что мобилизация новых общественных движений будет происходить в столь многих местах одновременно. Вопрос даже не в том, что их ждет — успех или провал. Совокупность таких факторов, как место, социальные медиа и креативный класс, станет точкой опоры для будущих общественных движений, которые превратятся в источник энергии и силы, необходимой для экономических и социальных преобразований.

Наше время, как и другие периоды великих перемен, исполнено трудностей, потрясений и испытаний. Но я смотрю в будущее с оптимизмом. Не хочу показаться

---

\* Арабская весна — волна демонстраций и путчей, начавшихся в арабском мире 18 декабря 2010 года. *Прим. ред.*

\*\* «Захвати Уолл-стрит» (Occupy Wall Street) — акция гражданского протеста в Нью-Йорке, стартовавшая 17 сентября 2011 года, целью которой был длительный захват Уолл-стрит с целью привлечения общественного внимания к преступлениям финансовой элиты и призыв к структурным изменениям в экономике. *Прим. ред.*

\*\*\* Тахрих — площадь в центре Каира, на протяжении многих лет традиционное место проведения демонстраций и массовых акций протеста, например Хлебных бунтов 1977 года или протестов против войны в Ираке в 2003 году. Зукотти-парк — парк в Нижнем Манхэттене, который на протяжении нескольких месяцев служил штаб-квартирой участникам движения «Захвати Уолл-стрит». *Прим. ред.*

человеком, придерживающимся крайне детерминистских взглядов, но все же базовая логика экономики и социального прогресса на нашей стороне. Присущее человеку творческое начало — самая впечатляющая преобразующая сила, на которую в той или иной мере может опереться каждый из нас. Следовательно, хотя процесс формирования нового порядка и нового социального класса сопряжен с серьезными проблемами, в нем заложены и возможности для их решения.

С учетом всего этого накануне десятой годовщины публикации первого издания книги, которую вы сейчас держите в руках, в издательстве BasicBooks мне предложили пересмотреть и привести его в соответствие со временем. Эта книга — не просто дополненное, а полностью пересмотренное и исправленное издание. Мы с моей командой тщательно проработали каждую главу и переписали почти все, до последнего слова. Я проанализировал результаты десятков научных исследований, проведенных нами за эти десять лет, а также материал трех серьезных книг, написанных за этот период: *The Flight of the Creative Class* («Взлет креативного класса»), *Who's Your City?* и *The Great Reset\**, — и включил в новое издание самые важные идеи. Кроме того, в этой книге я привел высказывания многих коллег, чья работа дополняет мои исследования, и попытался ответить на замечания критиков.

С помощью Кевина Столарика, Шарлотты Мелландер и других членов моей исследовательской команды я обновил в главе 3 все данные о креативном и других классах, включив в них информацию до 2010 года и продлив исторический временной ряд до 1800-го. Кроме того, в главе 3 представлен краткий анализ результатов последних исследований в области демографического состава креативного класса и характерных для него профессий, а также результаты других исследований, проведенных после выхода в свет первого издания книги. Я обновил все данные, касающиеся креативного класса и трех «Т» экономического развития (технология, талант и толерантность), по всем городским агломерациям США. Этот материал можно найти в главах 11 и 12, в которых также приведены результаты новых эмпирических исследований.

Все главы первого издания книги полностью пересмотрены и обновлены, а некоторые из них объединены. В частности, главы 2 и 3 («Креативный этос» и «Креативная экономика») вошли в одну главу 2 под названием «Креативная экономика», а главы 7 и 8 («Профессионалы без галстука на работе» и «Управление креативностью») сведены в одну главу под названием «Без галстука». Несколько других глав получили новые названия.

В книге появилось пять совершенно новых глав. В главе 13 («Глобальный охват») речь идет о результатах моих исследований и исследований других специалистов, изучающих распространение креативного класса во всем мире. В ней также представлены данные о креативном классе и трех «Т» экономического развития в более чем ста странах мира, а кроме того, анализируется глобальное

---

\* Издана на русском языке: *Флорида Р.* Большая перезагрузка. Как кризис изменит наш образ жизни и рынок труда. М. : Классика-XXI, 2014. *Прим. ред.*

влияние креативного класса на различные аспекты жизни общества: инновации, экономическую конкурентоспособность, неравенство и счастье. Некоторым странам (особенно Скандинавского полуострова и Северной Европы) свойственно высокое развитие креативного класса при низком уровне неравенства. Их опыт наглядно демонстрирует, что путь к процветанию, основанный на принципах высокой морали, действительно возможен. Глава 14 опирается на результаты крупного исследования, которое я провел вместе с Институтом Гэллапа, а также на качественную информацию, полученную в ходе изучения примеров из практики и этнографических исследований, что позволяет еще глубже понять основные аспекты и факторы, определяющие «качество места».

Две новые главы посвящены стойким и постоянно углубляющимся экономическим, социальным и географическим противоречиям, которые по-прежнему создают множество проблем в обществе. В главе 16 анализируется география неравенства в городах и городских агломерациях США и раскрывается роль передовых технологий, класса, расовой принадлежности и бедности в возникновении неравенства. В главе 17 («Роль социальных классов») показано, что, несмотря на прогнозы относительно формирования более динамичного бесклассового общества, социальные классы, по-прежнему являясь несомненно влиятельной силой, определяют все аспекты нашей жизни — от экономических возможностей и политических альтернатив до здоровья, хорошей физической формы и счастья.

Последняя глава тоже относится к числу новых. Я назвал ее «В каждом человеке есть творческое начало», чтобы подчеркнуть, что считаю эту концепцию принципиально важной. В ней говорится о том, что для трансформации экономики и общества необходимо создать совершенно новые институты. Кроме того, в этой главе сформулировано шесть основных принципов нового общественного договора нашего времени. Если логика экономического развития (которое требует креативности в самых разных ее проявлениях) на нашей стороне, то непрерывная социальная и политическая мобилизация креативного класса и других сегментов общества обеспечит для этого практический стимул. После того как все это будет реализовано на практике, новая эпоха всеобщего процветания станет поддерживать огонь в очаге творчества, который кроется внутри каждого из нас. Мы действительно сможем обеспечить не только стабильное экономическое развитие, но и лучшую жизнь, наполненную смыслом и приносящую истинное удовлетворение. Однако это возможно лишь в случае, если нам удастся вскрыть огромный резервуар человеческого потенциала, который не получал раньше должного внимания и не использовался в полной мере.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Предисловие к первому изданию книги

В этой книге речь идет о формировании нового социального класса. Если вы ученый или инженер, архитектор или дизайнер, писатель, художник или музыкант, если творчество — важнейший элемент вашей работы в сфере бизнеса, образования, здравоохранения, права или любой другой области, значит, вы тоже принадлежите к креативному классу. Этот класс, насчитывающий 38 миллионов человек (более 30 процентов трудовых ресурсов страны), всегда был и останется источником глубоких, кардинальных перемен в наших подходах к работе, ценностях и стремлениях, а также в самой структуре нашей повседневной жизни.

Подобно другим классам, суть нового социального класса определяет экономика. Феодалская аристократия черпала свою власть и идентичность из контроля над землей и людьми, право на которых передавалось по наследству, а буржуазия — из того, что занималась торговлей и владела фабриками. Точно так же креативный класс определяет свою идентичность на основе того, что его представители — носители творческого начала. Поскольку способность к творчеству — движущая сила экономического роста, креативный класс по степени влияния занял в обществе господствующее положение. Только глубокое понимание процесса становления и ценностей нового класса позволит нам постичь суть радикальных и на первый взгляд не связанных между собой перемен, происходящих в обществе, и приступить к более грамотному формированию будущего.

Как и многие другие, эта книга не появилась на свет в полностью готовом виде. Напротив, мои идеи развивались постепенно, шаг за шагом, с того, что я видел и слышал и что противоречило общепринятому мнению. В рамках работы над темой регионального экономического развития я пытаюсь определить, под влиянием каких факторов некоторые города и регионы развиваются и процветают, тогда как другие отстают. Один из самых распространенных стереотипов основывается на том, что секрет экономического роста состоит в привлечении и удержании компаний (причем чем больше компания, тем лучше), поскольку они создают рабочие места, а люди едут туда, где есть работа. В 1980–1990-х многие города Соединенных Штатов Америки и других стран мира пытались превратить себя в некое подобие Кремниевой долины посредством строительства высокотехнологичных офисных парков или формирования фондов венчурного капитала. Их план сводился к тому, чтобы создать благоприятные условия для

открытия новых компаний в сфере высоких технологий или, в упрощенном варианте, переманивать молодые стартапы из других городов. Однако вскоре стало очевидно, что такой подход не работает.

Я увидел это собственными глазами в 1990-х годах на примере компании Lycos, созданной при Университете Карнеги — Меллон. Технология поиска в интернете была разработана Lycos в Питсбурге. Позже компания перевела свой офис в Бостон, чтобы получить доступ к большому резерву квалифицированных менеджеров, специалистов по передовым технологиям и бизнесменов. Переезд компаний происходил систематически, причем не только в Питсбурге, но и в других городах. Начался отток технологий, компаний и даже венчурного капитала из небольших городов в те места, где собралось больше талантливых, креативных людей. Я с удивлением обнаружил, что процесс обратился вспять: не люди переезжают туда, где есть работа, а компании переводят свои офисы или открываются в тех местах, где больше квалифицированных специалистов.

Почему сложилась такая ситуация? Это и было главной загадкой, разгадка которой привела к написанию этой книги. Поскольку мне не нравилась ограниченность устоявшихся стереотипов, а также текущая практика экономического развития, я начал расспрашивать людей о том, как они выбирают, где им жить и работать. Вскоре я понял, что они не переезжают куда-либо только для того, чтобы получить там работу. Решения относительно выбора места жительства в значительной мере зависели от того, в каком образе жизни они заинтересованы, а их интересы, как выяснилось, выходили далеко за рамки тех стандартов качества жизни, о важности которых твердят многие эксперты.

Затем произошло нечто удивительное. В 1998 году я познакомился с Гэри Гейтсом, который учился тогда в докторантуре Университета Карнеги — Меллон. Когда я изучал вопрос, как компании из сферы высоких технологий выбирают места для размещения офисов, а талантливые люди — места для проживания, Гейтс исследовал закономерности расселения гомосексуалистов. Мой список мест с повышенной концентрацией высокотехнологичных компаний поразительно напоминал его список мест с высокой концентрацией гомосексуалистов. Когда мы вместе тщательнее проанализировали статистические данные этих двух списков и сравнили их, то обнаружили высокий уровень корреляции между его гей-индексом и моими критериями развития высоких технологий. Другие показатели, в том числе индекс богемности (показатель плотности региона по населенности художниками, писателями и музыкантами), дали аналогичные результаты. Я пришел к выводу, что не только компании стимулируют экономический рост. Он происходит в тех местах, которые характеризуются толерантностью, социокультурным разнообразием и созданием благоприятных условий для реализации творческого потенциала, поскольку именно в таких местах хотят жить творческие люди *всех* типов. Хотя некоторые представители научных кругов были озадачены моими выводами, меня поразило, насколько быстро руководители городского и регионального уровней

принялись использовать мои показатели и индикаторы при разработке стратегий развития.

В ходе дальнейших исследований я понял, что происходит нечто более серьезное. Хотя большинство экспертов по-прежнему считали передовые технологии движущей силой масштабных перемен в обществе, я убедился в том, что в наше время поистине фундаментальные изменения связаны с менее заметными переменами в образе жизни и деятельности, которые постепенно приводят к серьезным сдвигам на рабочих местах, в проведении досуга, местной общине и повседневной жизни. Этот процесс перемен охватил буквально все: от образа жизни, к которому мы стремимся, до подходов к планированию времени и выстраиванию отношений с другими людьми. Безусловно, все эти изменения были связаны общей нитью, в качестве которой выступала креативность как главный источник экономического роста и формирования нового креативного класса.

Несмотря на наступившую в конце 1990-х экономическую эйфорию, для меня становилось все более очевидным, что зарождающаяся креативная экономика — это динамичная и неустойчивая система, с одной стороны, волнующая и раскрепощающая, а с другой — создающая в обществе разрыв и напряженность. Мои выводы были подкреплены потрясшими весь мир событиями, которые произошли, пока я писал эту книгу. Сначала лопнул пузырь фондового рынка, затем резко упал курс акций технологических компаний, после чего наступила рецессия 2000 года. Все это положило конец наивному оптимизму так называемой новой экономики и безосновательной вере в то, что передовые технологии — это магический эликсир, который сделает нас богатыми, устранил экономические и решит неотложные социальные проблемы. Резкое падение индекса NASDAQ послужило первым сигналом: пришла пора серьезнее отнестись к происходящему.

Затем случились трагические события 11 сентября 2001 года. Для меня и большинства людей это ужасное нападение на Соединенные Штаты Америки стало мощным сигналом тревоги. Оно не только показало нашу уязвимость, но и помогло понять, что многие из нас, особенно представители креативного класса, жили все это время в мире собственных забот, эгоистично преследуя узкие цели и не думая о других людях или общих социальных проблемах. Мы стали самовлюбленными, а наша жизнь — бесцельной, но в то же время в нас нарастало недовольство тем, что с нами происходит.

На этом этапе я столкнулся с большим парадоксом. Работая над описанием становления и влияния креативного класса, я с удивлением обнаружил, что его представители не воспринимают себя как *класс* — сплоченную группу людей с общими характеристиками и интересами. В прошлом, во времена великих перемен, зарождающиеся классы объединялись, чтобы выработать новые социальные механизмы и направить общество по определенному пути. Однако с этой группой ничего подобного не происходило. В итоге мы оказались в странной ситуации, когда в Америке господствующий класс (захвативший центры власти в промышленности, средствах массовой информации и правительстве, а также

в сфере искусства и массовой культуры) фактически даже не знает о своем существовании, а значит, не способен оказывать сознательное влияние на жизнь общества, во главе которого, по сути, стоит.

Креативный класс обладает достаточной властью, талантом и численностью, для того чтобы сыграть большую роль в преобразовании мира. Его представители (по существу, все общество) имеют возможность превратить свою склонность к самоанализу и переоценке ценностей в реальную деятельность, направленную на более масштабное обновление и трансформацию социума. История показывает, что устойчивые социальные перемены происходят не в периоды экономического бума, как было в 20-х и 90-х годах XX столетия, а в периоды кризиса и сомнений, как случилось в 30-х годах и происходит в наши дни. Перед нами стоит задача создать новые формы социальной сплоченности, соответствующие новой креативной эпохе (старые уже не работают, поскольку больше не подходят тем людям, которыми мы стали), а затем приступить к реализации общего видения лучшего и более благополучного будущего для всех нас.

На деле все не так просто. Для того чтобы достичь истинной социальной сплоченности, креативный класс должен предложить представителям других классов реалистичное видение способов улучшения жизни либо посредством участия в креативной экономике, либо хотя бы посредством использования некоторых ее выгод. Если он не предпримет всех этих действий, и без того постоянно углубляющиеся социально-экономические противоречия станут еще значительнее. Боюсь, это приведет к тому, что наша жизнь на вершине несчастливого общества будет далеко не безоблачной.

Креативному классу пора повзрослеть и взять на себя ответственность. Но сначала мы должны понять, кто мы такие.

# Введение

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Глава 1

## Трансформация повседневной жизни

*Здесь что-то происходит, но ты не знаешь, что именно —  
не так ли, мистер Джонс?*

Боб Дилан

Давайте проведем мысленный эксперимент. Возьмем обычного человека 1900 года и перенесем его в 1950-е. А затем возьмем кого-либо из 1950-х и перенесем его в стиле Остина Пауэрса\* в настоящее время. Как думаете, кому перемены покажутся более заметными?

На первый взгляд ответ очевиден. Человека, который жил на рубеже столетий и попал в 1950-е годы, поразили бы мир, полный непостижимых технологических чудес. Вместо конных экипажей он увидел бы улицы и автомагистрали, запруженные автомобилями, грузовиками и автобусами. В больших городах на горизонте выстроились в ряд огромные небоскребы; через реки и заливы, которые раньше можно было пересечь только на пароме, переброшены гигантские мосты. Над головой парят летательные аппараты, перевозящие пассажиров через континенты или океаны всего за несколько часов, — этот путь больше не измеряется днями или неделями. Дома наш путешественник во времени, который перенесся из 1900 года в 1950-е, тоже с трудом освоился бы с незнакомой средой, изобилующей приборами, работающими от электричества, такими как радиоприемник и телевизор, издающий звуки и показывающий движущиеся картинки; холодильник, в котором охлаждаются продукты; стиральная машина, автоматически стирающая одежду, и многое другое. Большой новый супермаркет вытеснил

---

\* Остин Пауэрс — главный герой нескольких художественных фильмов: «Остин Пауэрс: Человек-загадка международного масштаба» (1997), «Остин Пауэрс: Шпион, который меня соблазнил» (1999), «Остин Пауэрс: Голдмембер» (2002). *Прим. ред.*

мелких торговцев, предложив покупателям широкий ассортимент обработанных с помощью современных технологий продуктов питания, скажем растворимый кофе и замороженные овощи. Продолжительность жизни существенно увеличилась. Многие болезни, когда-то считавшиеся неизлечимыми, теперь можно предотвратить посредством прививок или вылечить с помощью лекарств. Новизна физической среды, в которой оказался наш путешественник во времени (скорость и мощность бытовых приборов), могла бы совершенно сбить его с толку.

При этом человек из 1950-х сориентировался бы в современной обстановке без особых проблем. Хотя нам нравится думать, что мы живем в эпоху безграничных чудес техники, второй путешественник во времени оказался бы в мире, не так уж сильно отличающемся от того, из которого он прибыл. Он все так же ездил бы на работу на автомобиле. Если бы он ездил на поезде, то, скорее всего, пользовался бы тем же маршрутом и отправлялся бы с той же станции. По всей вероятности, он мог бы даже сесть на самолет в том же аэропорту. Этот путешественник мог бы жить в таком же загородном доме, разве что немного большего размера. Он обнаружил бы больше телеканалов и цветные телевизоры с плоскими экранами, но, по сути, это было бы все то же телевидение, и он даже мог бы посмотреть повтор любимых телепередач, снятых в его время. Этот путешественник знал бы или быстро научился бы пользоваться большинством бытовых приборов — даже персональным компьютером со знакомой раскладкой QWERTY-клавиатуры. На самом деле ему оказались бы знакомы практически все современные технологии, за редким исключением, таким как персональные компьютеры, интернет, CD- и DVD-плееры, банкоматы, беспроводные телефоны, карманные компьютеры и мультимедийные системы, которые можно носить в кармане. Темпы технического прогресса могли бы даже огорчить путешественника во времени, и он спросил бы: «А почему мы еще не покорили межзвездное пространство?» или «Где же роботы?»

Безусловно, если судить только по масштабным, очевидным технологическим переменам, путешественник во времени, переместившийся из 1900 года в 1950-е, увидел бы более крупные изменения, тогда как другой вполне мог бы прийти к выводу, что всю вторую половину XX столетия всего лишь мы занимались оптимизацией великих изобретений, так сильно изменивших начало века [1].

Однако чем дольше путешественники из прошлого жили бы в своих новых домах, тем больше они замечали бы менее явные перемены. Когда современные технологии утратили бы свою новизну, каждый из них обратил бы внимание на то, что в его обществе изменились нормы и ценности, а люди начали жить и работать по-другому. В этот момент наши путешественники поменялись бы ролями. Второму оказалось бы гораздо труднее приспособиться к правилам общества, ритму и устройству повседневной жизни.

Человек, живший в начале XX столетия, обнаружил бы, что социальная структура мира середины столетия очень напоминает его собственное общество. Если он трудился на заводе, то столкнулся бы с таким же разделением труда и иерархической системой управления. Если бы работал в офисе, то окунулся бы в ту же бюрократию, обнаружил то же продвижение по карьерной лестнице. Он приходил

бы на работу в восемь или девять часов утра и уходил бы ровно в пять вечера, а его жизнь оказалась бы четко разделена на дом и работу. Он носил бы костюм и галстук. Большинство его сослуживцев были бы белыми мужчинами. Его ценности и отношения с коллегами по работе практически не изменились бы. На рабочем месте он столь же редко видел бы женщин, за исключением секретарей, и почти никогда не поддерживал бы профессиональных контактов с представителями другой расы. Он бы рано женился, очень быстро завел детей, прожил в браке до конца своих дней и, скорее всего, всю жизнь трудился бы в одной компании. Что касается досуга и развлечений, этот путешественник во времени обнаружил бы, что кинофильмы и телевидение в значительной мере вытеснили театральные постановки, но в остальном активный отдых остался прежним: просмотр матча по бейсболу или боксу и, возможно, игра в гольф. Он стал бы членом клуба или какой-либо общественной организации, соответствующей его социально-экономическому статусу, придерживался бы определенных общественных норм и требовал бы того же от своих детей. Темп его жизни зависел бы от ценностей и требований организаций. Он вел бы жизнь «человека компании», образ жизни которого так точно описывали самые разные авторы, в том числе Синклер Льюис, Джон Гелбрейт, Уильям Уайт и Чарльз Миллс [2].

Второй путешественник во времени был бы весьма озадачен поразительными социокультурными переменами, произошедшими после 1950-х годов. На работе он обнаружил бы новый дресс-код, новый график работы и новые правила. Он заметил бы, что офисные сотрудники одеваются, словно они на отдыхе (в джинсы и рубашки с открытым воротом), и был бы поражен тем, что некоторые из них занимают руководящие посты. У него сложилось бы впечатление, что люди приходят на работу и уходят, когда захотят. У молодых коллег он заметил бы татуировку или пирсинг. Среди руководителей были бы женщины и даже представители других рас. Индивидуальности и самовыражению придавалось бы большее значение, чем подчинению и организационным нормам. Тем не менее поведение всех этих людей показалось бы второму путешественнику во времени на удивление пуританским. Его шутки по поводу разных национальностей все сочли бы плоскими. Курить он смог бы разве что на парковочной площадке, а два мартини, выпитых за обедом, вызвали бы у людей серьезную обеспокоенность. Взгляды и выражения, которые он никогда не счел бы обидными, огорчали бы окружающих. Он постоянно испытывал бы неловкость из-за того, что не знал, как себя вести.

На улице этот путешественник во времени увидел бы намного больше представителей разных этнических групп, чем мог себе вообразить, — выходцев из Азии, Индии, Африки и Латинской Америки, а их поведение показалось бы ему странным и даже неприемлемым. Там были бы супружеские пары, состоящие из людей разных рас, а также однополые пары, которых называют веселым словом «гей». Поведение одних людей показалось бы нашему путешественнику во времени знакомым — например, женщина с коляской делает покупки или офисный работник обедает за стойкой. Но занятия других были бы совершенно для него странными:

взрослые мужчины в облегающих спортивных костюмах ездят на велосипедах, сделанных по последнему слову техники, или женщины в одежде, напоминающей нижнее белье, катаются на диковинных роликовых коньках.

Второму путешественнику из прошлого показалось бы, что люди постоянно что-то делают, но работают почему-то не тогда, когда должны. Он был бы поражен тем, что они, с одной стороны, ленивы, а с другой — помешаны на физических упражнениях. Его удивило бы, что они серьезно относятся к своей карьере, но при этом не задерживаются долго на одном месте (неужели никто не работает в одной компании больше трех лет?), что они проявляют заботу о других людях, но одновременно ведут замкнутый образ жизни (что случилось с женскими клубами, ложами Ордена Лосей\* и лигами игроков в боулинг? Почему не все ходят в церковь?). Хотя физическая среда могла показаться нашему путешественнику во времени знакомой, его ощущения были бы совершенно другими.

Первому путешественнику из прошлого пришлось бы приспособливаться к значительным технологическим переменам, тогда как второй столкнулся бы с более глубокими и всеобъемлющими преобразованиями. Именно он оказался бы в том времени, когда кардинально меняются образ жизни и картина мира: старый порядок разрушен, а постоянные изменения и неопределенность стали неотъемлемой частью повседневной жизни.

## Движущая сила перемен

Что повлекло за собой все эти изменения? Что такого произошло в период с 1950-х до настоящего времени, чего не было до этого? Ученые и специалисты выдвинули множество теорий и высказали самые разные мнения по поводу того, пользу или вред приносят эти перемены. Одни сетовали на исчезновение традиционных социальных и культурных норм, другие говорили о наступлении светлого будущего, основанного главным образом на новых технологиях.

Креативность стала ключевым фактором развития экономики и общества, и в этом истинная движущая сила всех процессов. Как в профессиональной, так и в других сферах жизни сегодня мы выше, чем раньше, ценим творческое начало и более активно способствуем его развитию. Творческий порыв (качество, отличающее человека от других биологических видов) охватил сейчас все в небывалых масштабах. В задачи этой книги входит анализ причин происходящего, а также изучение последствий данных процессов для нашего мира.

Многие утверждают, что мы живем в эпоху информационной экономики, или экономики знаний. Тем не менее в действительности в основе современной экономики лежит креативность. Именно креативность (согласно словарю Уэбстера, это «способность создавать значимые новые формы») стала *решающим* фактором

---

\* Орден Лосей (англ. The Loyal Order of Moose) — престижный клуб американских бизнесменов с филиалами в разных городах США. *Прим. ред.*

конкурентного преимущества. Практически во всех отраслях — от автомобилестроения до индустрии моды, от пищевой промышленности до информационных технологий — в долгосрочной перспективе побеждает тот, кто способен творить. Так было всегда, со времен аграрной революции и до эпохи промышленной. Однако за прошедшие несколько десятилетий мы в полной мере осознали происходящее и научились действовать в соответствии с этим новым знанием.

Дин Саймонтон, ведущий ученый в этой области, определяет креативность как акт привнесения в мир чего-то полезного, эффективного и неочевидного, или, как лаконично говорит он сам, того, что «объединяет в себе новизну, полезность и неожиданность» [3]. Было бы ошибочно полагать, что креативность сводится к созданию невероятно успешных изобретений, продуктов и компаний. В современной экономике креативность носит всеобъемлющий и непрерывный характер, что способствует постепенному совершенствованию продуктов и процессов, обеспечивающему их жизнеспособность не в меньшей степени, чем исходное изобретение. Кроме того, креативность в области технологий и экономики зависит от креативности в сфере художественного творчества и культуры. Наличие такой зависимости подтверждается возникновением совершенно новых отраслей, от компьютерной графики до цифровой музыки и анимации. Для формирования различных форм креативности необходима определенная социокультурная среда. В свое время Макс Вебер\* сказал, что протестантская этика способствовала развитию основополагающего духа бережливости, трудолюбия и эффективности, положившего начало формированию раннего капитализма. Точно так же всеобщая приверженность духу креативности во многих ее проявлениях лежит в основе нового креативного этоса, определяющего характер нашей эпохи.

Таким образом, креативность стала в современной экономике самым ценным товаром, но все же это не совсем товар. Она неразрывно связана с людьми, и именно она устраняет все те социальные категории, к которым мы сами себя относим. Креативная экономика опирается на социокультурное разнообразие: творческое начало есть в каждом человеке, поэтому креативность невозможно ограничить такими категориями, как пол, расовая и этническая принадлежность или сексуальные предпочтения. Людей действительно можно нанимать и увольнять, но их творческие способности невозможно покупать и продавать, включать и выключать, когда заблагорассудится. Следовательно, в наше время рабочая среда уже претерпела определенные изменения и продолжает меняться. График работы, правила поведения и дресс-код — все это стало более гибким, приспособленным к характеру творческого процесса. И работодатели, и сами творческие люди должны всячески стимулировать и поддерживать креативность. Капитализм расширил область своего влияния благодаря использованию талантов ранее игнорируемых групп инакомыслящих людей. Это повлекло за собой еще одно поразительное изменение: те, кого в прошлом считали бы эксцентричными чудаками и кто принадлежал

\* Максимилиан, или Макс, Вебер (1864–1920) — немецкий социолог, философ, историк, политический экономист. *Прим. ред.*

к богемной периферии общества, оказались теперь в самом центре процесса инноваций и экономического роста. Все эти изменения в экономике и рабочей среде, в свою очередь, способствовали распространению и закреплению аналогичных изменений в обществе в целом. Творческого человека больше не считают бунтарем — теперь он стал представителем новой господствующей тенденции.

Наблюдая экономические сдвиги, я часто говорю о том, что в современной экономике происходит переход от прежней корпоративной системы, сформировавшейся под влиянием крупных компаний, к новой, в большей степени зависящей от людей. Эту точку зрения не следует путать с необоснованным и нелепым мнением, будто дни крупных компаний сочтены. Я не разделяю также мысль о том, что сейчас происходит реорганизация экономики вокруг мелких предприятий и независимых «свободных агентов» [4]. Очевидно, что компании (в том числе и крупные) до сих пор существуют, по-прежнему сохраняют влияние и, без сомнения, так будет всегда. Я просто хочу подчеркнуть: будучи основным источником креативности, люди представляют собой важнейший ресурс новой эпохи. Эта тенденция имеет далеко идущие последствия, в частности для современной экономической и социальной географии, а также для характера наших городов.

Часто говорят, что в эпоху глобализации и современных коммуникационных технологий «географии больше нет», «мир стал плоским», а «место больше не играет никакой роли» [5]. Ничто не может быть дальше от истины. Именно место стало основной организационной единицей нашего времени, взяв на себя многие из тех функций, которые выполняли раньше компании и другие организации. Для современного бизнеса доступ к талантливым, креативным людям — то же самое, чем был в свое время доступ к каменному углю и железной руде для сталелитейной промышленности. От этого фактора зависит, где будут размещаться и развиваться компании, что, в свою очередь, изменит способы конкурентной борьбы между городами. Когда-то Карли Фиорина, в период своего пребывания на посту CEO\* Hewlett-Packard, обратилась к руководству страны с такими словами: «Оставьте при себе налоговые льготы и транспортные развязки; мы отправимся туда, где есть высококвалифицированные специалисты» [6]. В такой среде именно географическое местоположение способствует созданию организационной матрицы, в которой обеспечено соответствие между трудовыми ресурсами и рабочими местами.

## Новый класс

Экономическая потребность в креативности нашла отражение в формировании нового класса, который я называю креативным. В Америке он составляет около 41,4 миллиона человек. По моему мнению, ядро креативного класса — это представители таких областей деятельности, как наука и техника, архитектура и дизайн, образование, искусство, музыка и индустрия развлечений, — другими

---

\* Здесь и далее — генеральный директор компании. *Прим. ред.*

словами, те сферы, где генерируются новые идеи, создаются новые технологии и появляется новая креативная составляющая в самых разных областях. Помимо этого ядра в состав креативного класса входит более широкий круг *креативных профессионалов* из таких сфер, как бизнес и финансы, право, здравоохранение и смежные направления деятельности. Все эти специалисты занимаются решением сложных задач, требующих независимых суждений и высокого уровня образования, то есть человеческого капитала. Кроме того, все представители креативного класса, будь то художники или инженеры, музыканты или программисты, писатели или предприниматели, разделяют общий креативный этос, в котором высоко ценятся творческое начало, индивидуальность, оригинальность и личные качества.

Основное различие между креативным и другими классами состоит в специфике выполняемой работы, за которую им платят. Рабочим и обслуживающему персоналу платят, как правило, за рутинную работу, а вот тем, кто принадлежит к креативному классу, — за интеллектуальный труд, или когнитивные и социальные навыки. Безусловно, в этой схеме есть промежуточные зоны и пограничные вопросы. В моем определении креативного класса и основанных на нем количественных оценках при желании можно найти недостатки, но это гораздо более точное определение, чем используемые в наше время неясные трактовки таких терминов, как «интеллектуальные работники», «символьные аналитики» или «профессионально-технические специалисты».

Вот уже больше ста лет не утихают жаркие споры вокруг классовой структуры общества в США и других развитых странах. Многие писатели XIX и XX столетий посвятили свои книги изучению эволюции рабочего класса [7]. В середине и конце XX века для таких авторов, как Дэниел Белл\* и других, второй важной темой стало формирование постиндустриального общества, в котором многие из нас перешли от производства продуктов к предоставлению услуг [8]. В наши дни ширится еще одна важная тенденция — становление креативного класса, великого нового класса наших дней.

На протяжении долгого XX столетия произошли подъем и спад численности рабочего класса, на который в период с 1920-го по 1950 год приходилось 40 процентов рабочей силы США, после чего началось постепенное сокращение его численности примерно до одного из пяти работающих человек. Обслуживающий класс, к которому относятся работники из таких областей деятельности, как патронажная служба, общественное питание и делопроизводство, — самый крупный, насчитывающий около 60 миллионов членов, что составляет более 45 процентов от общего объема трудовых ресурсов.

Креативный класс несколько меньше обслуживающего, однако его решающая роль в экономике делает его наиболее влиятельным. Этот класс занимает доминирующее положение по уровню благосостояния и дохода: его представители

---

\* Дэниел Белл (1919–2011) — американский социолог и публицист, член Американской академии искусств и наук. *Прим. ред.*

зарабатывают в среднем почти в два раза больше тех, кто принадлежит к двум другим классам, а в целом на него приходится более половины от общего фонда заработной платы.

В сфере труда творческая способность присуща не только креативному классу. Производственные рабочие и даже работники сферы услуг самого низкого уровня всегда демонстрировали определенный, по-своему ценный уровень креативности. Кроме того, в последнее время увеличивается креативная составляющая многих рабочих заданий, выполняемых людьми рабочих и обслуживающих профессий. Наглядным примером служат действующие на многих промышленных предприятиях программы непрерывного развития, в рамках которых рядовые рабочие вкладывают в процесс не только физический труд, но и идеи. С учетом этих тенденций можно предположить, что в ближайшие десятилетия зарождающийся креативный класс будет расти и развиваться, а традиционные экономические функции станут областями его профессиональных интересов. Кроме того, я твердо убежден, что улучшение жизни низкооплачиваемых, выполняющих неквалифицированную работу незащищенных слоев населения станет возможным не за счет реализации программ социальной защиты или искусственного создания рабочих мест ради обеспечения занятости и возврата заводских профессий прошлого, а благодаря пробуждению в людях присущего им творческого начала, достойной оплате труда и обеспечению полной интеграции в креативную экономику. Обо всем этом рассказывается в последней главе книги.

В наше время именно креативный класс определяет нормы поведения, а его правила отличаются от норм традиционного общества. Индивидуальность, самовыражение и терпимость к различиям между людьми пользуется преимуществом по сравнению с однородностью, конформностью и стремлением быть как все, определявшими предшествующую эпоху крупносерийного производства и больших организаций. И наша частная жизнь отличается от той, что была в прошлом. В 1950–1960-х, атмосфера которых отражена в сериале *Leave It to Beaver*<sup>\*</sup>, примерно восемь из десяти американцев состояли в браке, тогда как в 2010-м этот показатель составлял уже не более половины. В 1960 году почти 50 процентов американцев были частью полноценной семьи, состоящей из родителей (отца и матери) и детей; в 2010-м такой уклад сложился лишь у пятой части. Все эти радикальные перемены, несмотря на общепринятое мнение, нельзя считать признаком безрассудного потакания испорченным людям своим желаниям. В основе этих изменений лежат мощные экономические факторы, преобразующие наше общество и нашу жизнь.

Помимо всего прочего, креативный класс — ключевой фактор, который меняет географическую среду обитания, инициируя возврат из окраинных районов в центры городов и расположенные поблизости пригородные зоны. Будучи

\* *Leave It to Beaver* («Предоставьте это Биверу») — американский семейный комедийный сериал (1957–1963). *Прим. ред.*

относительно мобильным, этот класс сосредоточен в некоторых городах и городских агломерациях в большей степени, чем в других районах. По состоянию на 2010 год на него приходилось более 40 процентов трудовых ресурсов в крупных городских агломерациях, таких как Сан-Хосе, легендарная Кремниевая долина, Большой Вашингтон и Большой Бостон, а также в небольших университетских городах: Дарем, Итака, Боулдер и Энн-Арбор. Есть и другие места с высоким уровнем благосостояния, где работает новая модель экономического развития, формирующаяся на основе трех «Т» креативности: технологии, таланта и толерантности. Самые успешные городские агломерации превосходят остальные по всем трем пунктам.

Впрочем, зарождающейся креативной эпохе свойственны свои трудности. Наши современники рискуют гораздо больше, чем приходилось рисковать корпоративному и рабочему классу в так называемую организационную эпоху (это стало особенно очевидным после наступления экономического кризиса). Уровень стресса сегодня тоже гораздо выше. Передовые технологии, которые должны были облегчить наш труд, заполонили всю нашу жизнь. Все больше углубляется неравенство, разделяя общество на разные слои и сегменты — в зависимости от нашего образования, работы и места проживания. Все это приводит к культурным войнам и политическим разногласиям, способствующим еще большему расколу общества. Усиление географической изоляции креативного класса от остального общества — одна из самых существенных линий разлома нашей эпохи.

Хотя непосредственной причиной кризиса 2008 года был взрыв пузыря на рынке недвижимости, со временем историки будут говорить о нем как о последнем кризисе старого фордистского индустриального порядка, переломном моменте, после которого устаревшая и исчерпавшая себя совокупность социальных и институциональных структур больше не сможет поддерживать или использовать продуктивную силу креативной эпохи. Мы уже видели нечто подобное в прошлом, во времена крупнейших религиозных, политических, интеллектуальных и социальных потрясений, которыми сопровождался переход от феодализма к капитализму; в период Паники и Долгой депрессии 1873 года, совпавшей со становлением современной промышленности, а также в эпоху Великой депрессии 1929 года, после которой наступила эра массового производства.

Все эти мощные экономические и социальные сдвиги меняют структуру повседневной жизни. Опыт двух вымышленных путешественников во времени подтверждает то, что глубокие и прочные перемены, происходящие сегодня, носят не технологический, а экономический, социальный и географический характер. Все эти перемены назревали десятилетиями и только сейчас выходят на первый план под влиянием креативной экономики и креативного класса.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Часть I

## Креативная эпоха

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## Глава 2

# Креативная экономика

Становление креативности в качестве определяющего элемента экономической жизни лежит в основе непрерывного процесса перемен. Креативность получила должную оценку благодаря все более широкому признанию того факта, что именно она — источник новых технологий, новых отраслей, новых материальных благ и других экономических преимуществ. По этой же причине появились системы, ориентированные на стимулирование и использование креативности. В итоге креативный этос получил отклик в нашей жизни и обществе. Этос определяют как «основополагающий дух, или характер, культуры». Именно приверженность творчеству в разных его проявлениях формирует глубинный дух современности. В этой главе представлен более глубокий анализ самой концепции креативности, ее сути и происхождения, что позволит лучше понять особенности и характер зарождающейся креативной эпохи. Для того чтобы структурировать приведенную ниже аргументацию, начну с трех основных моментов.

Во-первых, креативность играет *важнейшую* роль в том, как мы сегодня живем и работаем (а во многих смыслах так было всегда). Экономист Пол Ромер сказал, что самых крупных успехов в повышении уровня жизни (не говоря уже о наиболее значительных конкурентных преимуществах на рынке) можно достичь только благодаря «улучшению рецептов, а не увеличению порций» [1]. Во-вторых, креативность не ограничивается технологическими инновациями или новыми бизнес-моделями, а носит многогранный и комплексный характер. Ее нельзя хранить в футляре и выставлять на всеобщее обозрение только после прихода в офис. Это качество подразумевает определенный тип мышления и модель поведения, которые необходимо воспитывать как на индивидуальном уровне, так и на уровне социальной среды, в которой живет человек. Креативный этос пронизывает все стороны жизни (в том числе культуру на рабочем месте, общечеловеческие ценности и среду проживания), определяя наши представления о себе как об экономических и социальных субъектах и саму суть нашей идентичности. В нем отражены те нормы и ценности, которые способствуют развитию креативности и усиливают ее роль. Кроме того, креативность зависит от среды, которая ее поддерживает, — широкого спектра социальных,

культурных и экономических стимулов. Следовательно, ее формирование непосредственно связано с возникновением новых условий труда, образа жизни, форм общения и окружения, что, в свою очередь, стимулирует творчество. Такая творческая во всех отношениях среда имеет большое значение для развития креативности в области высоких технологий, а также проистекающих из нее коммерческих инноваций и материальных благ.

Третий и, возможно, самый серьезный аспект — это затянувшийся конфликт между креативностью и организацией. Творческий процесс носит не только индивидуальный, но и социальный характер, что рождает потребность в определенных формах его организации. Однако некоторые аспекты организации подавляют креативность, и во многих случаях это действительно происходит. Определяющей чертой первой половины XX столетия, которую часто называют организационной эпохой, было господство крупных узкоспециализированных бюрократических структур. Еще в 1940-х годах экономист Йозеф Шумпетер обратил внимание на негативное воздействие крупных организаций на креативность. В своей фундаментальной работе *Capitalism, Socialism and Democracy*\* Шумпетер отметил, что на протяжении длительного периода самой сильной стороной капитализма была «функция предпринимателей», которые «в корне меняют структуру производства», после чего он мрачно предсказал упадок этой системы: «Технический прогресс все больше становится делом коллективов высококвалифицированных специалистов, которые делают то, что требуется, и обеспечивают предсказуемые результаты. Полностью бюрократизированное гигантское промышленное предприятие не только вытесняет предприятия малого и среднего бизнеса и “экспроприирует” их у владельцев, но в итоге вытесняет и самих предпринимателей» [2]. В интервью, которое я провел в 2000 году, одна молодая женщина описала это подавляющее воздействие в очень ярких и запоминающихся красках: «Когда я росла, нас учили играть только заданные роли. Нас поощряли не творить и не формировать собственное видение происходящего, а вести себя в соответствии с представлениями горстки избранных. Пожалуй, нас можно назвать “институционализированными” индивидами, поскольку именно различные общественные институты целиком и полностью определяли нашу жизнь» [3].

За несколько прошедших десятилетий усилилась роль креативности как экономического фактора, что привело к появлению новых экономических и социальных моделей, до определенной степени смягчивших, но все же не разрешивших полностью конфликт между креативностью и организацией. Самые разные процессы, от появления стартапов и официальной системы венчурного капитала до расшатывания традиционных культурных норм в отношении работы и личной жизни, — это своего рода попытки снять те ограничения, которые влечет за собой организационный конформизм. Однако это не значит, что

\* Издана на русском языке: *Шумпетер Й.* Капитализм, социализм и демократия. М.: Экономика, 1995. *Прим. ред.*

креативность выиграла битву или что крупные организации постигнет судьба динозавров. Они по-прежнему нужны для выполнения многих задач, а бюрократическая система все еще занимает доминирующее положение в современном обществе. Один человек действительно может написать блестящую программу, но только крупная компания способна обеспечить обновление, выпуск и распространение программного продукта. Крупные организации уже стали более динамичными и гибкими, чем раньше, но они все еще развиваются, все еще ищут новые способы поддержки креативности, обеспечивая при этом систему, необходимую для управления рабочим процессом.

Новая креативная экономическая система еще не сформировалась в полной мере. Кроме того, ее нельзя считать панацеей от множества социально-экономических проблем, с которыми сталкивается современное общество. Зарождающаяся креативная экономика не сможет словно по волшебству устранить бедность и безработицу, преодолеть трудности экономического цикла и привести общество ко всеобщей гармонии и счастью. В каком-то смысле система, основанная на креативности, может только усугубить существующие проблемы, если оставить ее без должного контроля и приемлемых форм вмешательства со стороны человека.

## Аспекты креативности

Креативность часто воспринимают как нечто мистическое. Однако за несколько последних десятилетий было проведено много исследований, позволивших существенно углубить понимание креативности. Исследователи проанализировали этот феномен на самых разных примерах — от выдающихся ученых и известных художников до дошкольников и шимпанзе. Они анализировали биографии, записи и письма великих творцов прошлого, разрабатывали компьютерные модели творческого процесса и даже пытались «привить» способность к творчеству компьютеру [4]. Время от времени, хоть и не так часто, исследователи изучали механизм креативности в контексте человеческого общества в целом. Из всей массы работ о креативности я хочу выделить несколько основных, часто повторяющихся тем. По мере их изучения мы с вами узнаем, что такое творческая способность на самом деле, а также получим более глубокое представление о том, как и почему креативный этос проявляется в нашей жизни.

Начнем с основных положений. Креативность — это не то же, что интеллект. В одной научной работе различие между этими двумя понятиями охарактеризовано так: «Во многих исследованиях креативность рассматривается как когнитивная способность, не зависящая от других ментальных функций, и особенно от совокупности способностей, обозначаемых общим термином “интеллект”. Хотя интеллект (способность усваивать или обрабатывать большой объем данных) поддерживает творческий потенциал, все же это не синоним креативности» [5].

Креативность подразумевает способность к обобщению. Альберт Эйнштейн очень точно подметил это, когда охарактеризовал собственную работу

как «комбинаторную игру». Для того чтобы найти *новые и полезные* комбинации, необходимо тщательно проанализировать большой объем данных, субъективных оценок и различных сведений. Творческий синтез может привести к самым разным результатам: полезному изобретению, теории или идее, которые можно использовать для решения проблемы, или к произведению искусства, имеющему эстетическую ценность [6].

Креативность требует уверенности в себе и способности пойти на риск. В своей книге *The Creative Mind* («Креативное мышление») Маргарет Боуден говорит о том, что креативность предполагает сочетание увлеченности и уверенности в своих силах. «Для того чтобы выдвигать новые идеи и совершать ошибки, несмотря на критику в свой адрес, человек должен обладать развитым чувством собственного достоинства, — пишет она. — Нарушение общепринятых правил, выход за их пределы требует уверенности в себе. Чтобы делать это снова и снова вопреки мнению и презрительным замечаниям скептиков, нужно еще больше уверенности» [7].

Неудивительно, что креативный этос означает решительный отказ от конформистского этоса прошлого. В действительности творческая деятельность часто носит откровенно *подрывной* характер, разрушая существующие паттерны мышления и образа жизни. Творческий процесс вызывает чувство тревоги даже у того, кто занимается творчеством. Согласно одному известному определению, креативность — это «процесс разрушения гештальта с целью создания более подходящего гештальта». Шумпетер писал о «творческом разрушении», которое преобразует существующие отрасли и создает новые. Специалист по истории экономики Джоэл Мокир пишет: «Как экономисты, так и историки признают существование глубокого различия между *человеком экономическим (homo economicus)* и *человеком творческим (homo creativus)*. Первый извлекает максимальную пользу из того, что дано ему природой. Второй протестует против того, что диктует ему природа. Технологическая креативность, как и креативность вообще — это акт неповиновения» [8].

Тем не менее креативность — это не прерогатива горстки избранных гениев, которым разрушение стереотипов может сойти с рук, поскольку они обладают сверхъестественными талантами. Творческое начало в той или иной степени присутствует в каждом из нас. На основании масштабных исследований Маргарет Боуден делает такой вывод: «Креативность в значительной мере опирается на обычные способности. Умение наблюдать, запоминать, видеть, разговаривать, слышать, понимать язык и распознавать аналогии — все эти способности обычного человека очень важны» [9]. Далее Боуден показывает несостоятельность образа одинокого творческого гения.

Романтический миф о творческом гении редко приносит пользу. Гораздо чаще он носит разрушительный характер. Тем, кто относит себя к числу избранных, он помогает укрепить уверенность в себе

(возможно, именно это позволило Бетховену преодолеть многочисленные проблемы, выпавшие на его долю). Что касается людей, которые себя избранными не считают, этот миф только подрывает их самооценку. Человек, убежденный в том, что креативность — редкий или особый дар, не может надеяться на то, что упорство или образование позволят ему войти в творческую элиту. Он либо уже принадлежит к этому кругу, либо никогда не сможет войти в него. Представление о креативности, таланте и интеллекте как о чем-то целостном и обособленном тоже может лишить мотивации. Человек либо обладает этим качеством, либо нет. Зачем же утруждать себя, если любые попытки могут привести разве что к тому, что уровень посредственности будет не таким удручающим? ... Совсем другую позицию может занимать тот, кто считает, что в основе креативности лежат обычные способности, свойственные всем нам, а также практические знания и навыки, к приобретению которых мы все можем стремиться» [10].

Креативность многопланова и основана на опыте. По словам Дина Саймонтона, «развитию креативности способствует интеллект, обогащенный разного рода впечатлениями и взглядами на жизнь», и креативность «непосредственно связана с мышлением, демонстрирующим различные интересы и знания» [11]. Виды креативности, которые принято считать отличающимися друг от друга (например, в области технологий (изобретательство), экономики (предпринимательство), различных видов искусств), на самом деле взаимосвязаны. Они не только опираются на общий мыслительный процесс, но и усиливают друг друга посредством взаимного обогащения и стимуляции. Поэтому на протяжении всей истории человечества люди, занимающиеся различными видами творчества, всегда объединялись и подпитывали друг друга в крупных центрах, где бурлила разноплановая творческая жизнь, — например, таких как Флоренция в эпоху раннего Возрождения, Вена в конце XIX — начале XX столетия, — а в наше время это происходит во множестве быстро развивающихся креативных центров по всей территории США.

Каким бы стимулирующим и эффективным ни казался порой творческий процесс, это тяжелый труд. Томас Эдисон (эталон креативности технического плана) и Джордж Бернард Шоу (образец культурной креативности) любили говорить, что гений — это 90 процентов пота и 10 процентов вдохновения [12]. А журналист Ред Смит однажды сказал о требованиях своей профессии: «Писать — проще простого. Все, что нужно сделать, — это сесть перед пишущей машинкой и вскрыть себе вены». Изобретатель, драматург и спортивный комментатор высказывают одну и ту же мысль: в основе креативного этоса лежат дисциплина, сосредоточенность и упорный труд. По словам Маргарет Боуден, «для того чтобы выработать необходимые ментальные механизмы и изучить их потенциал,

нужно потратить много времени и сил. Это не всегда легко (как не было легко Бетховену). Но даже если это дается достаточно легко, в жизни есть и другие привлекательные стороны. Только твердая приверженность своему делу (музыке, математике, медицине) может помешать человеку распылять энергию на что-то другое» [13].

Творческий процесс иногда занимает немало времени, прежде чем начинает приносить плоды. Существует множество историй о том, как великие математики и ученые месяцами размышляли над решением той или иной задачи, а в итоге на них сниходило озарение, когда они заходили в автобус или смотрели на огонь в камине. Тем не менее даже такой, на первый взгляд, волшебный результат можно получить лишь благодаря длительной подготовке. Поэтому знаменитое изречение Луи Пастера звучит так: «Случай помогает только подготовленному уму». А Уэсли Коэн и Дэниел Левинталь, изучавшие процесс инноваций в компаниях, утверждали: «Удача сопутствует подготовленным компаниям» [14].

Поскольку творческая работа поглощает человека полностью, многие великие мыслители прошлого были людьми «без крепких связей». Несмотря на большое количество коллег и знакомых, у них было мало близких друзей, а многие даже не обзавелись женами и детьми. По мнению психиатра Энтони Сторра, «для проникновения в суть чего-либо требуется напряженная концентрация внимания на протяжении продолжительных периодов, поэтому для семейного человека это менее благоприятное положение». Знаменитый холостяк Исаак Ньютон сказал о процессе открытий: «Я постоянно держу в уме предмет своего исследования и жду того, что первые проблески постепенно, мало-помалу внесут в происходящее полную ясность». Прочитав это высказывание Ньютона, Сторр отметил: «Если бы супруга постоянно требовала внимания Ньютона или его отвлекал топот маленьких ножек, ему было бы непросто делать это» [15].

Безусловно, для некоторых креативных людей большим стимулом становятся деньги, но, по данным исследований, поистине творческие личности, в том числе художники, писатели и разработчики программного обеспечения с открытым исходным кодом, в основном руководствуются внутренней мотивацией, стремясь получить истинное вознаграждение и удовлетворение от своей работы. Слишком сильное давление извне может даже помешать им. На основании результатов исследований в области мотивации и вознаграждения психолог Гарвардской школы бизнеса Тереза Амабиле пришла к выводу: «Внутренняя мотивация способствует творческому процессу, тогда как внешняя наносит ему вред. По-видимому, если в качестве стимула для творческой работы выступает прежде всего заинтересованность в ней и удовольствие, которое человек от нее получает, уровень его креативности может быть даже выше, чем в случае, если его мотивирует цель, навязанная кем-то» [16].

Хотя креативность принято считать сугубо личностным феноменом, все же она представляет собой неотъемлемую часть социального процесса. Даже

одиноким творцом во многом полагается на помощников и коллег. Немало успешных творческих людей организовали свою работу и работу других членов команды с целью систематизации собственных усилий. Эдисон, открыв в Менло-Парке свою лабораторию, назвал ее «фабрикой изобретений» и объявил о намерении обеспечивать «по одному небольшому изобретению каждые десять дней и по одному крупному примерно каждые полгода» [17]. Художник Энди Уорхол тоже назвал свою студию на Манхэттене «Фабрика». Ему нравилось создавать в глазах публики имидж безразличного человека, погруженного в собственные мысли, на самом же деле он был весьма продуктивным организатором и работником: Уорхолу удалось мобилизовать друзей и коллег на публикацию журнала, съемку фильмов и запись музыки, при этом он без усталости занимался собственными художественными проектами.

Креативность больше всего процветает в уникальной социальной среде — в среде, достаточно стабильной для непрерывной работы, но которой свойственны также разнообразие и широта мышления, стимулирующие креативность во всех ее провокационных проявлениях. Дин Саймонтон выделяет четыре ключевые характеристики времени и места, где креативность процветает лучше всего: «профильная деятельность, интеллектуальная восприимчивость, этническое разнообразие [и] политическая открытость». Изучая историю японской культуры (которая всегда отличалась «крайней изменчивостью в части открытости внешнему влиянию»), Саймонтон обнаружил, что «за периодами, во время которых Япония была восприимчива к чуждому влиянию, вскоре следовали периоды усиленной творческой активности» [18].

И позвольте сделать еще одно, последнее, замечание. Историк Джоэл Мокир обращает внимание на то, что в разные времена и в разных местах уровень креативности в области техники, как правило, сначала растет, а затем резко падает, если социальные и экономические институты теряют свою гибкость и действуют против нее. Наглядным примером такого развития событий в конце эпохи Средневековья может служить то, что произошло в исламском мире и Китае. В свое время оба общества занимали лидирующее положение в самых разных областях, от математики до механики, но затем существенно отстали от Западной Европы в экономическом плане. По словам Мокира, если проанализировать длительный период в истории человечества, можно заметить, что «технический прогресс подобен хрупкому и слабому растению, пышный рост которого зависит от благоприятных условий и климата, а жизнь почти всегда коротка» [19]. Мокир предостерегает, что постоянное проявление креативности «нельзя принимать как должное», даже в наши дни. Творческий процесс не поддерживается автоматически на протяжении продолжительных периодов, а требует постоянного внимания и инвестиций в экономические и социальные структуры, поощряющие творческий порыв. Это еще одна причина тщательно изучить институты креативной экономики, для того чтобы понять механизм их действия и обеспечить соответствующую поддержку.

## Основной источник креативности

Креативность не только внутренне присуща роду человеческому, она отличает нас от других биологических видов в экономическом смысле. «Мы производим продукты, преобразуя разные физические объекты, но то же самое делают и животные, причем во многих случаях с поразительной точностью, — отмечает экономист Пол Ромер. — Люди действительно превосходят другие биологические виды в экономическом смысле тем, что создают идеи, а не только физические продукты. Муравей может прожить всю жизнь, не придумав ничего нового по поводу того, как добывать пищу. Однако люди практически не способны на подобное механическое следование “инструкциям”. Мы неисправимые экспериментаторы, умеющие решать самые разные задачи» [20].

«Мы не привыкли считать идеи экономическим товаром, — продолжает Ромер. — Однако это, несомненно, самый важный товар, который мы производим. Единственный способ создания большего объема экономической ценности (а значит, и обеспечения экономического роста) состоит в том, чтобы найти более ценные варианты применения того, что имеется в нашем распоряжении». Ромер отмечает, что в этом смысле идеи особенно эффективны, поскольку отличаются от других продуктов, например полезных ископаемых или машин, которые по мере использования исчерпываются или изнашиваются [21]. Хорошую идею, скажем концепцию колеса, «можно эксплуатировать снова и снова», а ее ценность от этого, по существу, только увеличивается. Хорошая идея обеспечивает не сокращающийся, а *растущий* доход. Более того, она может стать основой для поиска новых идей. Когда другие люди применяют собственный творческий подход по отношению к новой научной теории или разработке продукта, они могут поэкспериментировать с ним, усовершенствовать его и придумать на его основе новые идеи, создавая все больше возможных вариантов. Именно это и происходило на протяжении последних столетий. В начале XX века был период, когда множество изобретений (ставших плодом совместного творчества той эпохи) использовались на практике, выпускались методом массового производства и беспрецедентно широко распространились в обществе. Сейчас мы находимся на следующем этапе. В наше время не только плоды и материальные свидетельства креативности, но и сама креативность востребованы в поистине огромных масштабах и распространяются так широко, как никогда прежде.

Сегодня принято считать, что мы хорошо понимаем роль креативности как источника экономической ценности. Например, многие эксперты заявляют, что интеллектуальная собственность (полезные новые знания, воплощенные в компьютерных программах, патентах или формулах) стала более ценной, чем любая материальная. Неудивительно, что мы подаем так много судебных исков по поводу неправомерного использования интеллектуальной собственности, а также спорим о способах ее защиты столь же яростно, как во времена калифорнийской золотой лихорадки старатели дрались за участки

земли. Однако, как авторитетно заявил профессор права Стэнфордского университета Лоуренс Лессинг, склонность слишком активно защищать и оспаривать в суде интеллектуальную собственность вполне может стать тем препятствием, которое будет сдерживать творческие порывы» [22]. В конечном счете мы не должны забывать о том, что именно лежит в основе нашего благополучия. Полезные знания действительно заключены в программах и формулах, но они возникли не сами по себе, а были придуманы людьми. Высшая форма интеллектуальной собственности (та, которая сегодня становится самым ценным экономическим ресурсом, вместо земли, труда и капитала) — творческий дар человека.

Карл Маркс отчасти оказался прав, когда предсказывал, что в свое время рабочие получат контроль над средствами производства. В каком-то смысле это начинает происходить уже сейчас, но не так, как это представлял себе ученый-экономист: мол, пролетариат поднимет восстание и захватит заводы. В наше время именно работники становятся средствами производства, так что, если они и берут их под свой контроль, то это происходит только в их головах. Следовательно, проблема контроля состоит не в том, кому принадлежат патенты или кто именно, творческий работник или работодатель, играет решающую роль во время переговоров на рынке труда. Пока чаша весов этой борьбы склоняется то в одну, то в другую сторону, основной вопрос контроля (тот, на котором мы должны сфокусироваться все вместе и каждый в отдельности) заключается в том, как поддерживать огонь и использовать очаг творчества, горящий внутри каждого из нас.

## Креативность и организация

Это возвращает нас к одному из самых напряженных моментов или противоречий нашего времени — конфликту между креативностью и организацией. Творческие люди очень отличаются друг от друга. Для одних привычный стиль работы — это динамичность и интуиция, для других — методичность. Одни предпочитают вкладывать всю свою энергию в крупные, радикальные идеи, другие любят экспериментировать и вносить усовершенствования. Одни часто меняют работу, другие отдают предпочтение постоянной занятости в крупной организации. Одни работают наиболее эффективно в группах, для других нет ничего лучше одиночества. Кроме того, многие люди не относятся к этим крайним категориям, а их методы работы и образ жизни с возрастом меняются.

У всех перечисленных выше групп есть нечто общее — потребность в организационной структуре и среде, где можно реализовать свой творческий потенциал, где их вклад получит высокую оценку, где перед ними будут ставить сложные и интересные задачи, где есть механизмы мобилизации ресурсов для воплощения идей и где в равной мере ценят как небольшие изменения, так

и возникающие время от времени блестящие идеи. Компании и города, которые способны создать такую среду, независимо от их размера, будут иметь преимущество в привлечении, управлении и мотивации креативных людей. Именно в таких компаниях и городах будет наблюдаться активный инновационный процесс, благодаря которому у них появится конкурентное преимущество в краткосрочной перспективе и эволюционное преимущество — в долгосрочной.

Хотя в одних случаях среда способствует креативности, в других она, несомненно, губит ее. Адам Смит обратил на это внимание еще в 1776 году в своей работе *The Wealth of Nations* («Исследование о природе и причинах богатства народов»). В знаменитом описании производства булавок Смит превозносит разделение труда: этот метод позволил усовершенствовать процесс выпуска булавок благодаря его разбиению на восемнадцать отдельных операций, причем каждую выполнял один рабочий или группа рабочих. Однако Смит отметил: «Человек, вся жизнь которого проходит в выполнении немногих простых операций, причем и результаты их, возможно, всегда одни и те же или почти одни и те же, не имеет повода и необходимости изощрять свои умственные способности или упражнять свою сообразительность... Поэтому он, естественно, утрачивает привычку к такому упражнению и обыкновенно становится таким тупым и невежественным, каким только может стать человеческое существо. Его умственная тупость делает его не только неспособным находить удовольствие или участвовать в сколько-нибудь разумной беседе, но и понимать какое бы то ни было благородное, великодушное или нежное чувство» [23].

В книге *The Social Life of Information* («Социальная жизнь информации») Джон Браун и Пол Дугид описывают свойственный организациям конфликт между тем, каким образом они обеспечивают получение знаний и творческий процесс, и методами, посредством которых они преобразуют эти активы в реальные продукты и услуги [24]. Творческий процесс обеспечивают отдельные люди, работающие в небольших группах, которые Браун и Дугид называют «деятельными сообществами». В подобных сообществах особое значение придается процессу исследований и открытий. Каждая группа такого типа вырабатывает характерные только для нее навыки, обычаи, приоритеты и идеи; именно в этом и кроется секрет ее креативности и способности изобретать что-то новое. Однако для того, чтобы установить связи между этими сообществами, обеспечить передачу знаний между ними, вывести их на более масштабный уровень и создать условия для дальнейшего развития, необходимы определенные процесс и система. Практика, которая не опирается на процесс, становится слишком громоздкой, а процесс без практики подавляет креативность, нужную для инноваций. Между этими двумя аспектами существует постоянная напряженность. Только самые прогрессивные и компетентные организации способны уравновесить эти противодействующие силы так, чтобы они обеспечивали устойчивость креативного процесса и долгосрочное развитие.

Фундаментальное противоречие между организацией и креативностью нашло отражение в знаменитом диалоге между двумя крупнейшими летописцами повседневной жизни середины XX столетия: Уильямом Уайтом и Джейн Джекобс\*. В классической книге Уайта *The Organization Man* («Человек организации»), опубликованной в 1956 году, представлены свидетельства подавляющего воздействия организации и бюрократии на индивидуальность и креативность [25]. Уайт, журналист журнала *Fortune*, показал в своей книге, что крупные корпорации того времени отдают предпочтение тем, кто готов со всем соглашаться ради собственного благополучия, а не тем, кто способен идти против течения. В результате чего, по мнению Уайта, сформировалось «поколение бюрократов». Бюрократический подход применялся даже в области научных исследований и разработок, хотя это направление деятельности финансировалось весьма щедро. «Деньги, деньги повсюду... но ни цента на мысль». У человека организации, о котором писал мыслитель, средняя продолжительность рабочей недели составляла от 50 до 60 часов; он больше интересовался работой, чем женой, а его идентичность полностью зависела от корпорации. Жил он в пригородном районе стандартной застройки, таком как Парк-Форест, жизнь которого Уайт изучил во всех деталях. Новые пригородные районы считались более прогрессивными и свободными, чем традиционные небольшие города. Однако, как продемонстрировал нам Уайт, на обитателей таких районов тоже оказывалось сильное давление: они должны были следовать общепринятым социальным нормам и демонстрировать конформное поведение. В Парк-Форесте, как и в компаниях, на которые работали многие его обитатели, взбирающиеся вверх по социальной лестнице, ни на кого не похожего человека сразу же клеймили позором.

В монументальной книге *The Death and Life of Great American Cities\*\**, опубликованной пять лет спустя, в 1961 году, Джейн Джекобс, напротив, воздает должное креативности и социокультурному разнообразию городских районов, таких как ее родной Гринвич-Виллидж в Нью-Йорке [26]. По мнению Джекобс, для того чтобы генерировать идеи, стимулировать инновации и использовать свойственное людям творческое начало, креативное сообщество нуждается в разнообразии, подходящей физической среде и людях определенного типа. В отличие от конформности, однородности и предубежденности, о которых говорил Уайт, городские районы Джекобс представляли собой подлинный источник индивидуальности, разнообразия и социального взаимодействия. Она утверждала, что бурлящая уличная жизнь с ее почти

\* Уильям Уайт (1917–1999) — журналист, урбанист, аналитик. *The Organization Man* — самая известная его книга, ее тираж превысил 2 миллиона экземпляров. Джейн Джекобс (1916–2006) — канадско-американская писательница, активистка, теоретик городского планирования и одна из основоположниц движения нового урбанизма. *Прим. ред.*

\*\* Издана на русском языке: *Джекобс Дж. Смерть и жизнь больших американских городов*. М.: Новое издательство, 2011. *Прим. ред.*

непрерывным общением между людьми — это настоящее чудо. В такой среде представители всех классов, люди с разным уровнем образования и самыми разнообразными идеями постоянно сталкиваются друг с другом, высекая при этом интеллектуальные искры. Это и источник креативности, и среда для ее развития. Джекобс в мельчайших подробностях описала все эти процессы на примере Хадсон-стрит — улицы, на которой она жила. Эта улица была заполнена многоквартирными домами, таунхаусами, магазинами и барами. Там же находился знаменитый бар «Белая лошадь», где собирались рабочие, писатели, музыканты и интеллектуалы, чтобы отдохнуть, пообщаться, а порой и поделиться новыми идеями.

Хадсон-стрит стала таким плодотворным местом благодаря удачному сочетанию физической и социальной среды. Эта улица состояла из небольших кварталов, что создавало прекрасные условия для разнообразных пешеходных прогулок. Кроме того, здесь были широкие тротуары и огромное разнообразие зданий, в том числе многоквартирные дома, магазины и даже небольшие предприятия, и в любое время дня там всегда было полным-полно разных людей. На улице также стояли старые, малозаселенные дома, идеально подходившие для частных и творческих предприятий — от студий художников до офисов небольших компаний. Хадсон-стрит возвращала и привлекала лучших представителей определенной категории людей — по мнению Джекобс, чрезвычайно важных «публичных фигур». Эти люди (владельцы магазинов, торговцы и разного рода местные лидеры) были полной противоположностью людей организации, о которых говорил Уайт. Используя свое положение в местных социальных структурах, они объединяли сообщество и ускоряли процесс обмена идеями, тем самым играя важнейшую роль в мобилизации ресурсов.

Интересно, что Джейн Джекобс и Уильям Уайт были близкими друзьями. В марте 2001 года, на сороковую годовщину выхода *The Death and Life of Great American Cities*, Джекобс попросили назвать современников, которыми она восхищается больше всего, и она сказала: «Холли Уайт, Уильям Холли Уайт... Он много для меня значил; с этим человеком у нас были общие идеи. И именно Холли познакомил меня с издателем. ...Я рассказала ему, что мне нужно, и он согласился опубликовать книгу и предложил мне контракт» [27].

Эту связь можно обнаружить и в их работах. Уайта очень беспокоило формирование организационного общества, а также порожденные им отчуждение, изоляция и конформизм. Джекобс продемонстрировала, что возможна альтернатива — среда, в которой могут развиваться индивидуальность, неконформизм и креативность. Кто в то время мог предвидеть, какой вердикт вынесет история? На протяжении большей части последних пятидесяти лет интеллектуальные наблюдатели современной жизни были убеждены, что победу одержал мир Уайта. Однако сейчас очевидно, что мир Джекобс вполне может взять верх. По всей стране возрождаются городские районы, подобные описанным в ее книге; кроме того, многие принципы, вдохнувшие жизнь в Хадсон-стрит, распространяются во всей экономике и обществе. Личная и профессиональная

жизнь, целые отрасли и географические регионы начинают подчиняться принципам постоянного, динамического креативного взаимодействия.

## Становление креативной экономики

Безусловно, я согласен с мнением, что в развитых странах происходит процесс перехода к экономике, основанной на информации и знаниях. Питер Друкер\*, предвидевший формирование так называемой экономики знаний, был одним из первых и наиболее авторитетных ученых, высказавших такую точку зрения: «Основным экономическим ресурсом — “средствами производства”, если пользоваться экономической терминологией — являются уже не капитал, природные ресурсы или “труд”, а есть и будет знание» [28]. Однако я считаю, что ключевая движущая сила современной экономики — это не знания, а креативность (качество, позволяющее нам создавать на основе этих знаний полезные новые формы). В моей системе «знания» и «информация» — просто инструменты и материалы креативности, а ее продукт — «инновация», будь то в форме нового технологического продукта, новой модели или метода ведения бизнеса.

Безусловно, в этом нет ничего нового: человек занимается творческой деятельностью с незапамятных времен, во многих случаях получая поразительные результаты. Однако в настоящее время креативность *выходит на первый план*; вокруг нее формируется вся экономическая инфраструктура. В частности, наука и искусство стали самостоятельными отраслями, а на пересечении с ними возникли совершенно новые отрасли. Высокие технологии и креативная составляющая, распространившиеся на разные сферы жизни общества, становятся движущими силами экономического роста.

Насколько я могу судить, концепция креативной экономики впервые была упомянута в августе 2000 года в журнале Business Week [29]. Вскоре после этого Джон Хокинс подробно описал глобальное влияние этого процесса в книге с весьма уместным названием The Creative Economy\*\* [30], хотя он использует этот термин в несколько другом смысле. Если я определяю креативную экономику с точки зрения свойственных ей профессий, то согласно определению Хокинса она включает в себя 15 секторов «креативной индустрии», таких как разработка программного обеспечения, R&D и дизайн, а также отрасли, создающие творческий продукт, например фильмы или музыку. Все эти отрасли производят интеллектуальную собственность в виде патентов, авторских прав, торговых марок и авторских разработок [31].

\* Питер Друкер (1909–2005) — американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. *Прим. ред.*

\*\* Издана на русском языке: Хокинс Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги. М. : Классика-XXI, 2011. *Прим. ред.*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

