

# ЧАСТЬ 1. ПЕРСПЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ МУЗЫКАЛЬНОГО БИЗНЕСА

## Глава 1.1. Народно-освободительное движение в музыке

### 1.1.1. Плюсы и минусы свободной музыки

В 1999 году, когда Шон Фэннинг создал Napster<sup>1</sup>, в музыкальной сфере повеяло революцией. Обмен музыкальными файлами с помощью интернета чрезвычайно упростился<sup>2</sup>, для покупателей открылась возможность как минимум пятикратно сэкономить на покупках дисков в магазине. К этому моменту уже был создан плеер Rio, воспринимающий сжатую музыку и позволяющий вообще обходиться без дисков. Молодежь, разумеется, не преминула этим воспользоваться. Цена звукозаписей может на три четверти состоять из затрат на распространение дисков<sup>3</sup>. Поэтому, когда благодаря интернету, Napster и изобретению популярного ныне MP3 формата эта часть расходов стала необязательной, следовало ожидать, что дорогие диски утратят конкурентоспособность и упадут в продажах, либо их цена снизится.

---

<sup>1</sup> 18-летний Шон Фэннинг создал программу Napster в ответ на жалобы друзей, сетующих на сложность поиска и скачивания музыки в сети. С июля 1999 г. Napster начал предоставлять пользователям возможность обмениваться музыкальными файлами в формате MP3 практически напрямую: вместо того чтобы накапливать музыкальные файлы на одном сервере, Napster обеспечивал обмен музыкой по схеме user-to-user (от пользователя к пользователю). А центральный сервер обеспечивал лишь поиск нужных композиций на компьютерах пользователей, подключенных к сети. (Подробнее см. приложение 1, раздел 9.2.) В июле 1999 г., согласно замерам компании Media Metrix, в США цифровую музыку слушали 4 млн человек; менее чем за год до этого их было только несколько сот тысяч. Часть записей, циркулирующих в сети Napster, была защищена законом об авторских правах, однако распространялась бесплатно. Napster спокойно просуществовал пять месяцев, вплоть до 7 декабря, когда RIAA подала на компанию в суд за «прямое и косвенное нарушение копирайта».

<sup>2</sup> Обмениваться музыкальными файлами в интернете можно было и раньше. Пиринговые сети заметно облегчили этот процесс.

<sup>3</sup> См. приложение 1, глава 6.

Казалось, ведущим музыкальным корпорациям, называемым лейбл-мейджорами<sup>4</sup>, которые к этому моменту почти безраздельно захватили музыкальное пространство, не избежать ценового демпинга. Налаженный ими бизнес, включающий дорогостоящие технологии промоушена и торговли, болезненно реагирует на сужение рынка и появление альтернативных способов дистрибьюции. Легальные производители и раньше терпели ущерб из-за подпольно записанных дисков, продаваемых в три-пять раз дешевле, чем фирменные. Но бизнес на контрафактных носителях при всей его масштабности<sup>5</sup> хотя бы удавалось локализовать в пределах неблагополучных территорий и сдерживать обычными полицейскими методами. Куда большую угрозу несло свободное распространение музыки через интернет силами самих потребителей.

Хотя интернет доступен отнюдь не всем меломанам, но для приобретения цифровой музыки вовсе не обязательно самому скачивать ее из сети. Достаточно, чтобы кто-то один перенес музыку на физический CD, затратив на это менее доллара, и она тут же станет достоянием многих. По всем прогнозам, перетекание музыки в сети должно было привести к благотворному для кошелька потребителей снижению цен. В таком исходе никто не сомневался, вопрос был лишь в судьбе мейджоров. Либо они изыскивали пути к радикальным преобразованиям, либо их крах становился неизбежен. Тогда никто из специалистов и помыслить не мог, что главные игроки не только не утратят своего доминирующего положения, но и удержат цену музыки почти на прежнем уровне. Как стоили легальные CD \$13-20 в рознице, так и стоят<sup>6</sup>. В пересчете на отдельный трек это немногим более доллара, что близко к цене той же музыкальной композиции, легально распространяемой в интернете. Ситуация менялась плавно и контролировалась самими музыкальными гегемонами.

Как удался лейблам-мейджорам этот чудесный фокус? Все козыри, казалось, были на руках у их противников, предложивших чрезвычайно удобный сервис по обмену музыкальными файлами. На их стороне и повсеместное распространение скоростного интернета, и рост актив-

<sup>4</sup> Тогда существовало пять лейблов-мейджоров: Warner Music, EMI Group, Universal Music Group (UMG), Bertelsmann Music Group (BMG) и Sony. 19 июля 2004 г. Европейская комиссия дала добро на объединение двух компаний – Sony Music и BMG, входящей в группу Bertelsmann AG. Неделю спустя это слияние санкционировала и Федеральная комиссия США по соблюдению антимонопольного законодательства. Таким образом, сейчас существует 4 лейбла-мейджора: Warner Music, EMI Group, Universal Music Group (UMG) и Sony BMG.

<sup>5</sup> О масштабах пиратства см. приложение 1, раздел 8.1.

<sup>6</sup> Начиная с 2004 г. цена стала чуть падать. См. приложение 1, параграфы 5.2.1. и 5.2.2.

ности пользователей, и новые технологии оцифровывания и сжатия музыки, и удобство поиска в сети, – все это вместе взятое в десять и более раз ускоряет нахождение и скачивание музыки и делает это занятие удобнее покупки дисков в магазине. Нельзя сбрасывать со счета и симпатии публики, твердо убежденной, что в 15-долларовой цене легального CD мейджорами заложена сверхприбыль. Ведь если пиратские диски продаются, допустим, по 3 доллара, из которых десятая часть – это цена болванки, кажется очевидным, что легальные носители не могут стоить более 8-10 долларов, и все, что сверху, за гранью «справедливости»<sup>7</sup>. Меломанов разочаровывает и начинка альбомов, в которых расчетливо отмерено по «полтора хита», а остальное – балластный наполнитель, служащий лишь для оправдания цены.

Все это не могло не пробудить протестных настроений, направленных против засилия лейбл-мейджоров. Сетевое комьюнити принялось самозабвенно и свободно обмениваться музыкой, нимало не считаясь с правами ее создателей и владельцев<sup>8</sup>. Такое поведение вполне вписывалось в идеологию интернет-сообщества, в соответствии с которой авторские права – это рудименты прошлого. Сеть – это вотчина свободных, нерегулируемых извне коммуникаций, отвоеванная у мира чистогана, и большинству участников кажется принципиально важным оградить ее от губительных частнособственнических правил. По их мнению, оффлайн-миру надлежит смириться с этим и приспособиться.

Ценой открытости индустрии звука технологиям интернет-дистрибуции могло стать исчезновение этой отрасли. Зачем, спрашивается, рекордс-лейблам производить и популяризировать то, за что потребители им не заплатят? Столкнувшись с утечкой продукции сквозь брешь, пробитую Napster, управляющим музиндустрией пришлось в срочном порядке что-то придумывать. Сделать это было не просто, поскольку музыкальный контент довольно трудно защитить от несанкционированного копирования (формат MP3 на это не рассчитан), а легальных каналов распространения, способных составить конкуренцию Napster, вроде подконтрольных мейджорам платных онлайн-сервисов, сразу не нашлось. Та же проблема нешуточно грозит и видеобизнесу, и практически любым цифровым продуктам<sup>9</sup>. «Пиратский приговор» по

<sup>7</sup> Это не так, но потребители могут так считать.

<sup>8</sup> В ходе опроса, проведенного компанией Pew с марта по май 2003 г., 79% пользователей в США, скачивавших музыку, ответили, что они не платят за нее, а около двух третей вообще не задумываются, защищены ли эти файлы копирайтом или нет.

<sup>9</sup> В киноиндустрии она возникла в 1970-х с появлением видеомагнитофонов.

отношению к видеокассетам и DVD отсрочен лишь из-за недостаточно-го распространения широкополосного интернета. Фильмы длиннее песен, их пока не так удобно скачивать, но эта естественная преграда уже ослабла и вот-вот падет. По данным МРАА<sup>10</sup>, в 2004 г. киноиндустрия потеряла из-за пиратов \$3,5 миллиарда. Если формула мирного сосуществования дистрибутивных каналов не будет найдена, промоутировать музыку станет экономически невыгодно. Случись это, и приверженцы свободного обмена обнаружат, что им все трудней выбрать, что слушать. Сегодня функцию отбора берут на себя музыкальные издатели и промоутеры. Плохо или хорошо они с ней справляются, вздувают цены или нет – эти вопросы проще решать тогда, когда им найдется замена. Пока же ее нет, изводить лейблы – означает рубить сук, на котором сидишь.

Конечно, беспрепятственный обмен композициями, которые уже поступили в свободный оборот, не может не радовать. Но с новыми произведениями у потребителей могут возникнуть проблемы. Пока этого не произошло, мало кто из пользователей задумывается о механизме продюсирования и проблемах тех, кто подвизается в этой сфере. Но все же рано или поздно придется войти в их положение, потому что яркие творения и таланты не выживают в рынке сами по себе. Кто-то должен отсеивать бездарности, организовывать качественную звукозапись, представлять публике новые песни и т. д., и продюсеры как умеют выполняют эту работу. Если она станет им невыгодна, интернет захлестнет волна беспомощных дилетантских сочинений. Проблема в том, что после того как хит публично предъявлен, производитель и дистрибьютор, в принципе, больше не нужны. Они попадают в положение производителя общественного блага, чьи усилия не вознаграждаются. Экономистам хорошо известно, чем это чревато – недопроизводством благ.

### 1.1.2. Копирайт на страже интересов. Чьих?

В момент возникновения Napster с его бесплатной электронной дистрибуцией индустрия звукозаписи в ее привычном виде, казалось, должна была прекратить свое существование. Тем не менее мейджоры удержались в седле, зацепившись за одну-единственную возможность –

---

<sup>10</sup> МРАА – Motion Picture Association of America (Ассоциация киноиндустрии Америки).

закон об авторском праве, наделяющий эксклюзивными правами собственности на музыку. Этот закон, в некотором противоречии с его названием, защищает не столько творцов, сколько предпринимателей, купивших у них имущественные права<sup>11</sup>. (Еще пользуются термином «копирайт», что не совсем то же самое, что авторское право, и буквально означает «право копирования»<sup>12</sup>).

Институт копирайта оформился еще в начале XVIII века для защиты книгоиздателей от столкновения лбами друг с другом. Без него трудно было запускать издательский проект, не будучи застрахованным от того, что на рынке не объявятся конкуренты с тем же произведением. Сложно было противостоять и литературным пиратам, которые уже тогда вкушали все прелести неразрешенного заимствования<sup>13</sup>. Сегодня, обладая правами на львиную долю ранее изданной музыки, коммерсанты связали авторов песен и исполнителей контрактами на будущее. К тому же, укрупняясь, они оккупировали эфир и прочие каналы продвижения музыки. Для мелких и средних компаний (инди-лейблов) барьеры входа в рынок стали труднопреодолимыми<sup>14</sup>. Таким образом, несколько крупных компаний зафиксировали свое доминирующее положение в этой сфере. Никто не вправе распространять музыку, не получив у них лицензии. По сути, копирайт на законных основаниях позволяет владельцам контента диктовать свою цену<sup>15</sup> и способ распространения продукта.

Тот факт, что обладатель имущественных прав и автор – это далеко не всегда одно и то же лицо, не очевиден для любителей музыки. Они не в курсе того, что автор и исполнитель могут переуступить свои права коммерсантам, и знать не знают, на каких условиях это делается. Платя за музыку, люди хотят вознаграждать в первую очередь ее создателей. В реальности же это не совсем так, а по слухам, циркулирующим среди меломанов, вовсе не так: поговаривают, что дельцы обирают ку-

<sup>11</sup> Towse R. Copyright and Cultural Policy for the Creative Industries (2002) // Granstrand O. (ed.) Economics, Law and Intellectual Property, Forthcoming in Kluwer Academic Publishers. [on-line] [cited Nov. 18, 2003]. Available from URL: <<http://www.serci.org/2002/towse.pdf>>

<sup>12</sup> В континентальной Европе используется термин «авторское право», в системе англосаксонского права – «копирайт». В большинстве случаев говорят о системе копирайта без специальных оговорок, имея в виду и авторские, и смежные права.

<sup>13</sup> См.: Алябьева Л. Литературная профессия в Англии в XVI–XIX веках. М.: Новое литературное обозрение, 2004.

<sup>14</sup> О барьерах входа см. часть 3, раздел 3.4.3.

<sup>15</sup> Британский антитрестовский орган (UK antitrust body) установил, что в отношении CD действует негласно выработанная ценовая политика. В итоге в США мейджоров уличили в незаконном извлечении выгоды из олигопольного положения.

миров. Обычно вознаграждение музыкального коллектива составляет седьмую часть от выручки или даже меньше. На долю музыкантов в среднем приходится от одного до двух евро с каждого CD, но из этих сумм вычитаются ранее понесенные затраты – на запись мастер-диска, видеоматериала и проч. К тому же, есть подозрения, что фирмы лукавят с выручкой, на основе которой рассчитываются роялти исполнителей. Они якобы неправомерно списывают 10% дисков «на бой при транспортировке» и завышают число дисков, розданных в рекламных целях. С подобным неджентльменским поведением лейблов связывают тот факт, что большинство музыкантов еле-еле сводят концы с концами и даже при относительно удачном раскладе зарабатывают меньше среднего уровня по стране<sup>16</sup>. По утверждению Кортни Лав, музыканты в США – а это без малого трехсоттысячная армия – в среднем получают по \$35 000 в год<sup>17</sup>.

### 1.1.3. Структура цены звукозаписей

Пиратские продажи, наглядно продемонстрировавшие доход посредников, высветили финансовую кухню музыкальной индустрии. Если на долю музыкантов приходится 2 доллара, еще примерно столько же дает пиратская наценка на болванку ценой менее \$1, то, следовательно, барыши легальных операторов составляют 10 долларов с каждого диска. Неискушенная в ценообразовании публика приходит к выводу, что тройная наценка на себестоимость – нечто из ряда вон выходящее. Рынок музыки, как все рынки культуры, весьма рефлексивен. Здесь возникает очень важный эффект, на который обратил внимание Дж. Сорос применительно к фондовым рынкам<sup>18</sup>. Важно не то, как дела обстоят на самом деле, а то, что *кажется* людям – их субъективные представления определяют спрос и благополучие той или иной сферы. Если потребители почему-либо сочтут, что \$15 за диск с одной-единственной достойной их внимания песней – это дорого, то индустрии не по-

<sup>16</sup> Экономический анализ заработков артистов см. в статье: Towse R. The Earnings of Singers: An Economic Analysis // Towse R. (ed.) Cultural Economics: the Arts, the Heritage and the Media Industries, Vol. II, ch. 11. Edward Elgar Publishing Ltd, 1997. P. 218–226.

<sup>17</sup> Love C. Courtney Love does the math / Transcript of Speech to the Digital Hollywood On-line Entertainment Conference [on-line], New York, 16th of May 2000. [cited Jan. 4, 2005]. Available from URL: <<http://dir.salon.com/story/tech/feature/2000/06/14/love/index.html>>.

<sup>18</sup> Сорос Дж. Алхимия финансов. М.: Инфра-М, 2001.

здоровится. Ведь закона природы, устанавливающего цену часа музыки на уровне 10 или 20 долларов, не существует – этот час вполне мог бы стоить и втрое дороже, и втрое дешевле. В частности, как следует из несложных расчетов, час чтения популярной литературы обходится потребителям в сумму менее доллара<sup>19</sup>. Почему слушание песен на порядок или даже на два порядка дороже? Нынешняя цена сложилась исторически и в соответствии с уровнем издержек воспринималась как «справедливая». Но из-за дешевой контрафактной продукции она стала казаться безбожно завышенной. Не зная структуры затрат легальных производителей, потребители могут воображать значительно бóльшую наживу, чем это имеет место в действительности. Независимо от того, оправданны эти подозрения или нет, они не идут на пользу хрупкому консенсусу о цене.

В реальности математика примерно следующая: лейбл продает тираж оптовику-распространителю (т. е. фирме-дистрибьютору) по 7 евро за CD. Из них нужно вычесть стоимость графического дизайна, сборки, расходы на изготовление тиража, рассылку экземпляров на рецензирование в журналы, радиостанции и интернет-сайты и проч. В благоприятной ситуации музыкантам и самому лейблу достается по 2 евро. Оптовик распределяет компакт-диски по магазинам примерно по 10 евро за штуку, т. е. его доход – 3 евро. Окончательную цену для покупателя – между 15 и 18 евро – назначает магазин. В эту сумму входит налог на добавленную стоимость (примерно 2 евро), так что доход самого магазина колеблется от 3 до 5 евро. Если концерны одновременно выступают в роли оптовиков, то для них этап перепродажи выпадает. Кроме того, в случае крупных тиражей стадии производства и раскрутки музыки обходятся дешевле.

Когда в дополнение к «паленым» дискам появился сетевой канал распространения музыки, ценовые ножницы предельно раздвинулись. Сложно не заметить разницу между двадцатью долларами и почти нулем. К тому же, интернет-доставка не только освободила от необходимости платить, она еще сняла угрызения совести, нет-нет, да и посещающие клиентов пиратских развалов. Публика переадресовала этические основания свободного обмена музыкой интернет-гуру. А те, разумеется, вдальбивали сваи в нарождающуюся идейную платформу. Тинейджеры, на которых звукоиндустрия делает ставку с начала 90-х

---

<sup>19</sup> См. таблицу расходов на потребление культурных/медиа благ, приведенную во 2 части, глава 2.3.

годов, платят ей неблагодарностью, в массовом порядке переключаясь на пиратские каналы<sup>20</sup>. Кроме очевидной экономии денег подростками движет еще один, чисто человеческий мотив. Овладев компьютером, они нуждаются в дельном применении своих навыков, и манипуляции с музыкальным контентом тут оказываются как нельзя кстати. Неслучайно на музыкальные файлы приходится около двух третей всего информационного потока в сети<sup>21</sup>.

Хотя обладатели «патентов» (т.е. прав) все еще доминируют на рынке, «невесомая» музыка неудержимо вырывается вперед. Этому способствует распространение широкополосного интернета, массовый выпуск техники, воспринимающей цифровую музыку, увеличение и удешевление флэш-памяти. Соотношение числа пользователей дисков и файлов неуклонно меняется в пользу последних<sup>22</sup>. Поэтому бесплатный файлообмен – это самый страшный враг традиционного бизнеса. В тандеме с традиционным аудиопиратством ему ничего не стоит замкнуть на себя всю аудиторию<sup>23</sup>.

Лейблы отдают себе отчет в необходимости объяснить потребителям экономику музыки. Чтобы отвести сыплющиеся со всех сторон нападки, они регулярно информируют общественность о проблемах бизнеса, представляя его как многотрудное и рискованное занятие, полное альтруизма и служения музам.

По их словам<sup>24</sup>, поп-музыка – это сегмент с низкой нормой прибыли<sup>25</sup>. Более 90% выпускаемых CD провальные. Это подтверждает статистика, собранная компанией Soundscan: в 2000 году из 6188 альбомов только 50 были проданы более чем миллионным тиражом, 65 разо-

<sup>20</sup> В частности, концерн Universal зарабатывает на музыке для тинейджеров всего 14%, а 53% – на поп-музыке для взрослых (от 25 до 39 лет).

<sup>21</sup> OECD, Peer-to-Peer Networks in OECD Countries // OECD Information Technology Outlook 2004 [on-line], ch. 5, Paris, 2004. [cited Oct. 6, 2004]. Available from URL: <<http://www.oecd.org/dataoecd/55/57/32927686.pdf>>. Впрочем, так было в 2002 г. С того времени доля музыкального контента в сети сильно снизилась.

<sup>22</sup> По данным Forrester Research, к 2008 г. доля онлайн-музыки составит 39%.

<sup>23</sup> По данным PC Magazine на 2003 г., 60 млн потребителей в США считали файл-шеринг удобным и приятным. (Так было в 2003 г., до вала судебных разбирательств RIAA с физическими лицами, активно обменивающимися музыкой в сети, и до начала широкого развития легальных онлайн-сервисов.)

<sup>24</sup> Philips Ch. Record Label Chorus: High Risk, Low Margin // Los Angeles Times, May 31, 2001.

<sup>25</sup> Прибыль одной из самых успешных звукозаписывающих компаний Universal Music Group составляет около 15%. (Law K. Music Industry Structure: Why Madonna Never Complains [on-line], September, 2003. [cited Jan. 4, 2005]. Available from URL: <<http://www.pacificavc.com/blog/2003/09/a376>>).



шлись в 500 000 копий, и 356 – в 100 000 и более экземплярах. В среднем, чтобы альбом, выпущенный лейблом-мейджором, был рентабельным, должно быть продано 400 000 копий. Когда в пароксизме открытости боссы из Vivendi Universal, AOL Time Warner, Sony, Bertelsmann и EMI Group предоставили газете «The Times» доступ к внутренним бюджетам музыкальных проектов, оказалось, что:

- только один из 10 исполнителей/групп когда-либо принесет прибыль;
- производство и дистрибуция компакт-диска стоит \$2, но маркетинговые затраты могут достигать \$10;
- успешные исполнители нарушают контракты, отказываясь записывать следующий альбом, пока не выторгуют лучших условий.

Руководители лейблов признают, что в прошлом артисты не всегда получали достойную компенсацию за свой труд<sup>26</sup>, но теперь, по их уверениям, справедливость восстановлена: \$30-миллиардная индустрия с годовой прибылью в \$3,5 млрд платит артистам справедливые роялти, соизмеримые с риском, который те берут на себя. А то, что немногие артисты склонны делить риски – это их личный выбор.

Публика не верит крокодиловым слезам капиталистов, воспринимая их PR-стратегию как увертки волков, рядящихся в овечью шкуру. Стойкие симпатии на стороне музыкантов, хотя, если судить непредвзято, музыкальные концерны не хуже и не лучше всех прочих. Бизнес действительно чрезвычайно рискован, и договоры между представителями коммерции и искусства невероятно сложны<sup>27</sup>.

#### **1.1.4. Экономическая основа контрактов в музиндустрии**

В стандартном контракте между звукозаписывающей компанией и поп-музыкантом предусматривается следующее<sup>28</sup>. Компания платит музыканту аванс для записи первого альбома и оговаривает сумму гонорара (роялти). По получении студийной записи компания решает,

<sup>26</sup> В частности, когда в начале 1980-х компакт-диски стали вытеснять виниловые грампластинки, музыку заново продали якобы «в более высоком качестве». При переиздании альбомов весь доход шел звукоиндустрии, музыканты ничего не получали.

<sup>27</sup> К примеру, контракт киноартистов в США может насчитывать 400 страниц.

<sup>28</sup> Caves R. E. Contracts Between Art and Commerce // Journal of Economic Perspectives, Vol. 17, № 2, Spring, 2003.

выпускать альбом на рынок или нет. С момента выпуска начинается отсчет времени по подготовке следующего альбома, который принесет исполнителю бóльший аванс и бóльшие гонорарные ставки. По каждому альбому компания решает, как с ним поступить. Если хоть раз доход не покроет аванс, дефицит будет компенсироваться за счет последующих записей (cross-collaterization). Право выбора – одностороннее, и при этом музыкант не может прервать контракт и начать записывать альбомы для другой компании до тех пор, пока не истечет срок договора – будь это хоть через десять лет. Почему контракт устроен именно так, а не иначе? Ставка на то, что запись альбома из средств аванса стимулирует музыкальный коллектив эффективнее использовать время в студии, не позволяя предаваться перфекционизму. А долгосрочность соглашения нужна для того, чтобы постепенно погасить издержки на ранние альбомы<sup>29</sup>. Вопреки этой логике, симпатии публики неизменно на стороне музыкантов, «закабаленных монстрами».

В самом деле, почему бы фирме не проявить великодушие и не подписать краткосрочный контракт, позволив кумиру наслаждаться успехом с самого начала? Ответ в низком выходе годного продукта: как отмечалось, 90% записей убыточны<sup>30</sup>. (В 2001 г. в США из раскрученных фирмами-мейджорами 6455 новых коллективов лишь 112, меньше 2%, смогли вернуть вложенные в них средства.) Почему артист лишен права принятия решений? Да потому, что с его представлениями об *искусстве ради искусства*<sup>31</sup> он может растратить весь бюджет и затянуть дело до бесконечности. В принципе, исполнитель мог бы поторговаться за право голоса и долю в доходах в обмен на сокращение гарантированных выплат<sup>32</sup>. Но на старте мало у кого хватает на это мужест-

<sup>29</sup> Подробнее о контрактах между исполнителем и фирмой см. приложение 1, параграф 4.4.2.

<sup>30</sup> Philips Ch. Record Label Chorus: High Risk, Low Margin. Los Angeles Times, May 31, 2001.

<sup>31</sup> Аргумент «искусство ради искусства» двоякий. Приводя его, иногда имеют в виду удовлетворение, которое получают артисты от процесса творчества. Поэтому, дескать, им можно платить меньше: ведь часть вознаграждения они уже получили в «натуральном виде». В ином прочтении фраза «искусство ради искусства» указывает на представления мастера о том, как должна выполняться творческая работа и когда ее можно считать законченной. В этом случае внутренние установки артиста/художника усложняют процесс подготовки контракта. Особенно остро это ощущается в момент распределения прав по принятию решений о сроке и форме выпуска произведения. См.: Caves R. E. Contracts Between Art and Commerce .

<sup>32</sup> Об оплате работы музыкантов см. приложение 1, параграф 4.4.3.

ва. Потом, если карьера складывается благополучно, менять что-либо уже поздно. Это справедливо: кто оплачивает риск, тот и пожинает плоды. По понятным причинам артистам риски не видны, а плоды наглядны. Поэтому каждая из сторон видит источником неурядиц другую. Партнеры выволакивают грязное белье друг друга на обозрение журналистам, а те подогревают страсти. Виноватыми оказываются все поочередно:

- рекордс-лейблы с их грабительскими контрактами и равнодушием к артистам;
- вероломные артисты, норовящие сорвать куш и улизнуть;
- суперзвезды, откусывающие пятую часть выручки, что чуть ли не больше доли фирм;
- пираты и файлообменные сервисы, сбивающие цену;
- слушатели, падкие на дармовщину;
- наконец, обнаруживается еще один тип злодея – это магазин с его дикой наценкой и ориентацией на хиты.

### 1.1.5. Перипетии внедрения интернет-дистрибуции

На самом деле, как уже говорилось, каждый из участников, руководствуясь правилами рынка, ведет свои дела как умеет. Экономическая интрига в том, что, авансируя производство, мейджоры монополизируют имущественные авторские права, а вместе с ними и право устанавливать выгодную для себя цену. Кратное превышение розничной цены над затратами изготовителя само по себе не говорит о неумном экономическом аппетите звукозаписывающей компании (в деле ведь еще участвует продавец)<sup>33</sup> и не является чем-то из ряда вон выходящим. В частности, такова норма для товаров со сложной транспортно-складской логистикой (например, одежды), поскольку доведение подобных изделий до конечных пользователей объективно сопряжено с высокими издержками. Другое дело, что интернет-дистрибуция не нуждается в торговых помещениях и складах, и значит, поставляемая в виде файлов музыка могла бы быть дешевле. Высокая наценка – это единственный способ нивелировать риски несостоятельности портфеля музыкальных проектов в целом: сверхприбыль отдельных хитов перераспределяется на погашение убытков от неудавшихся альбомов. Поэтому главная опасность для лейблов, исхо-

<sup>33</sup> О дистрибуции компакт-дисков см. приложение 1, раздел 5.2.

дящая от неподконтрольной им интернет-дистрибьюции, – выхватывание лакомых кусков, бесплатная раздача наиболее кассовых песен. Индустрия встает перед трудным выбором: с одной стороны, ей самой очень хотелось бы использовать преимущества низкозатратной интернет-дистрибьюции, но, с другой стороны, это транспортирующее средство плохо защищено от безбилетников. Очевидно, что выстраивание рентабельного бизнеса в интернете дело не одного дня, и хотя этот день не за горами, пока корпорации вынуждены эксплуатировать морально устаревшую схему распространения музыки на физических носителях.

Если стадия записи музыки не столь затратная, то почему бы тем из артистов, кто не опутан контрактными обязательствами, не обратиться к интернет-промоутерам? Те взяли бы бесплатно запустить музыку в сеть. Но что потом? Откуда возьмутся роялти, пусть даже такие скудные, которые платят прижимистые лейблы? К тому же сбор денег – это только часть проблемы. Не менее важный вопрос в том, как сделать музыку популярной? Сетевое сообщество не умеет самостоятельно распознавать новые продукты<sup>34</sup>. Кто-то извне должен указать на них. Это и есть работа промоутеров, явно недооцениваемая потребителями. Поскольку отдельным музыкантам, в особенности начинающим, ее не потянуть, возможность альтернативной дистрибьюции для них призрачна. Никаких иных вариантов, кроме сотрудничества с лейблами, не остается. Поэтому, как ни критикуй лейблы, раз никто другой не в состоянии обеспечить лучший сервис, значит, не так уж они плохи. Сетевые операторы способны взять на себя доставку, но не всю работу «под ключ». Рекордс-лейблы по-своему правы в том, что не отдают на откуп лакомый кусок работы. Обладая монополией на музыкальный продукт, они подкрепляют ее монополией на выход в эфир и на доступ к рознице.

Что в таком случае остается изобретателям прогрессивной технологии распространения музыки? Хотя они не способны взять на себя полный комплекс продюсирования<sup>35</sup>, но свою часть работы готовы

<sup>34</sup> Хотя блоггеры частично решают эту проблему, но и у них не все гладко. Если бы в процессе участвовали деньги, это еще больше затруднило бы отбор ценных для сообществ текстов.

<sup>35</sup> Типичная смета на вывод сингла TOP10 в Великобритании: запись – 3500 фунтов стерлингов, видеоклип – 40000–60000, ремиксы – 5000–10000, мерчендайзинг – 9000, вывод на телевидение – 2000, вывод в радиоэфир – 3000–5000, постеры – 3 500, стикеры – 1500, PR – 2000, промо-образцы/расходы на почтовую рассылку – 3 000, создание веб-сайта – 10000, производственные затраты (0,5 за CD) – 20000,

исполнять в десять раз дешевле. Соответственно, музыка, поставляемая ими, могла бы стоить минимум вдвое, а то и втрое меньше, что выгодно для всех, кроме лейблов. Но закон на стороне последних, и он дает им право вести бизнес по своему разумению: выбирать распространителей и диктовать им условия. И все же закон законом, а конкурентное преимущество интернет-каналов распространения музыки столь весомо, что его ничем не заблокировать. Поскольку новые игроки не имели шансов договориться с монополистами по-хорошему<sup>36</sup>, они приняли пиратское обличье. Их стратегия вхождения в рынок строилась на шантаже: они не пытались немедленно заработать на продаже музыки, а вместо этого стимулировали свободное обращение мелодий в интернете, тем самым приучая пользователей к новому каналу доступа и популяризируя себя в качестве поставщика услуг. Ход рассуждений был такой: «Раз вы, лейблы, не пускаете нас на рынок, тогда мы испортим вам вашу игру. Будем демпинговать, пока вы не поймете, что дешевле нас купить, чем истребить».

Именно это лейблы и делают – либо покупают самостийных онлайн-дистрибьюторов, либо банкротят их через суд, сами параллельно осваивая интернет-торговлю. В последнем они поначалу не слишком преуспели, так как наладить качественный платный сервис сложнее, чем свободно распространять музыку, не особенно заботясь об удобстве клиентов<sup>37</sup>. Но сейчас уже можно считать, что легальная торговля музыкой в интернете встала на ноги<sup>38</sup>. Правда, у молодежи, составляющей ядро интернет-сообщества, преобладает установка на бесплатное скачивание информации.

### 1.1.6. Неуловимые мстители

В считанные месяцы с момента рождения Napster обрел сумасшедшую популярность. Число пользователей росло с каждым днем чуть ли не в геометрической прогрессии, а вместе с этим и число «детей»

---

роялти авторам – 11200. Всего – 113700 (Wheeler B. Counting the cost of a hit // BBC News Online [on-line], August, 2001. [cited Nov. 28, 2004]. Available from URL: <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1470667.stm>>).

<sup>36</sup> Известно, что Napster предлагал корпорациям миллиард долларов за авторские права на музыку, а позже покровители Napster называли в несколько раз большую сумму, но лейблы, естественно, отказались, поскольку их доходы много выше.

<sup>37</sup> О проблемах становления легальной онлайн-дистрибуции музыки см. приложение 1, параграф 5.3.4.

<sup>38</sup> Данные о легальных онлайн-продажах см. приложение 1, раздел 5.3.

Napster – подобных ему, усовершенствованных файлообменных сервисов. Музындустирию обкрадывали при всем честном народе. При том, что факты нарушений копирайта были налицо – это видно по падению легальных продаж<sup>39</sup> – поймать кого-либо за руку оказалось чрезвычайно трудно. Правонарушение состоит из двух действий: незаконного обмена музыкой и обслуживания этого процесса. Операции так поделены между профессионалами (пиратами) и «любителями», что в отрыве друг от друга образуют труднодоказуемый состав преступления. Само по себе оказание услуги по распространению контента силами файлообменных сервисов не содержит в себе ничего зазорного. Что же касается свободного обмена файлами, то это обычное занятие частных лиц, и тут непросто разграничить разрешенное индивидуальное использование и злоупотребление. Люди обмениваются записями так же, как они привыкли обмениваться книгами. К тому же, в процессе не задействованы деньги и нет наживы.

В действиях разработчиков программного обеспечения, предлагающих инфраструктуру для поиска и обмена информацией, тоже необычайно трудно отделить друг от друга общественно полезный сервис и правонарушение<sup>40</sup>. Отъем собственности рекордс-лейблов велся чрезвычайно элегантно. Декларировалось, что файлообменный сервис служит благим целям – публиковать начинающих артистов и знакомить слушателей с образцами. Тот факт, что его используют незаконным образом, целиком перекладывался на совесть меломанов, но с тех, как тогда казалось, взятки гладки. Получалось, что одни предоставляют средства, а другие достигают целей, и при этом никто друг другу ни за что не платит. Средства могут использоваться вполне добропорядочным образом, а могут причинять вред, точно так же и цели могут быть легитимными, а могут – и не являться таковыми. Зримых вещественно документируемых этапов правонарушения нет, и свидетелей в традиционном смысле не существует<sup>41</sup>. Файлообменные сервисы уверяли, что не делают ничего дурного, а то, что они своими действиями обесценивают чьи-то права, – это проблема копирайта.

---

<sup>39</sup> За 2000–2003 гг. объем рынка звуконосителей сократился на 6 млрд долларов и к концу 2003 г. составил 31 млрд. Тем самым достигнуто состояние 1990 г.

<sup>40</sup> Юриспруденция различает прямое и косвенное содействие правонарушению, о чем пойдет речь ниже.

<sup>41</sup> Хотя технические службы ведут в интернете протоколы всех процессов и коммуникаций, но нарушители находят обходные пути. Например, регистрируются через подставных лиц, против чего система бессильна.

### 1.1.7. Социально-экономические противовесы копирайту

Система копирайта оказалась не готовой к такому повороту дел. Ситуация с интернетом не была прописана в законе, и музыка хлынула в образовавшуюся брешь. Чему дополнительно способствовали три отличительные черты музыки как экономического информационного продукта. Во-первых, музыка – опытное благо, или, по-другому, благо пробы. Ее надо прослушать, чтобы понять, нравится она и стоит ли ее покупать. Во-вторых, контент намного легче размножить, чем создать. И в-третьих, он не расходуется в процессе потребления, поэтому пользователи не конкурируют друг с другом за редкий ресурс, более того, они заинтересованы в расширении круга знатоков<sup>42</sup>. Обязать покупателя укрывать контент, если он сам к этому не мотивирован, – это отдельная задача<sup>43</sup>. Очень трудно продавать такой товар – его надо раскрыть, чтобы показать, чем торгуешь, но демонстрация в данном случае практически равносильна потреблению. Потребив же информационный продукт, его не всегда купят (для музыки это не так<sup>44</sup>), и, что опаснее, его скопируют те, кто сам намерен заниматься распространением. Так легко можно остаться без выручки. Не нужно быть юристом, чтобы понимать: пресечь распространение информации, которая уже открыта, чрезвычайно трудно. В особенности если:

1. Незаконное использование практически не оставляет материальных следов, что затрудняет судебное разбирательство<sup>45</sup>.
2. Действия нарушителей чрезвычайно схожи с привычными социальными практиками. Запись может легально приобретаться кем-то одним и пересылаться друзьям по интернету. Тем нет нужды вдаваться в подробности ее происхождения. К тому же, у них есть основания считать, что, слушая музыку, они оказывают услугу ее авторам, и платить за это противоестественно. Вообще, четко отделить дозволенное совместное потребление произведения от недозволенного довольно трудно, еще сложнее поймать нарушителей за руку (не устанавливая тотального контроля за частной жизнью).

<sup>42</sup> О пользе разделенного сообществом знания см. комментарии в статье: Adler M. Stardom and Talent // American Economic Review, Vol. 75, № 1, March 1985. P. 208–212.

<sup>43</sup> Для этого создана система управления цифровыми правами (DRM), препятствующая копированию. См. приложение 1, раздел 10.1.

<sup>44</sup> Понравившаяся музыка прослушивается многократно, и ее удобно иметь под рукой.

<sup>45</sup> С развитием беспроводной связи выявить нарушителя становится еще труднее.

3. «Хищения» музыки напрямую не связаны с наживой. Участники файлообмена не платят друг другу и не ведут незаконного предпринимательства.

Таким образом, при всей остроте проблемы не так просто организовать судебную защиту прав собственников.

### 1.1.8. Как удалось нивелировать преимущество пиратов?

Сколь бы ни были неуловимы и «невинны» расхитители, но недоимка исчислялась миллиардами долларов, и лишаться их никто не хотел<sup>46</sup>. Лейблы, хоть и находились в состоянии грогги, предприняли решительное контрнаступление, вооружившись буквой закона. Поскольку конечные пользователи, они же правонарушители, рассеяны и труднодоступны, первая атака была предпринята на Napster. Ассоциация индустрии звукозаписи Америки (RIAA) подала на него в суд, который в итоге труднейшего разбирательства постановил, что сервис незаконен.

Были доказаны три важных признака правонарушений: 1. Реально контролируя сервис, задействованный в нарушениях, Napster имел возможность блокировать хищения музыки, но не делал этого. 2. Napster извлекал финансовую выгоду, создавая условия для нелегальной деятельности. 3. Он не смог предъявить достаточного числа случаев своего полезного использования в легальных целях.

В итоге Napster был закрыт<sup>47</sup>, и, казалось, проблема решена. Но это была пиррова победа. Суд невольно оказал истцам и медвежью услугу. Спорное дело привлекло внимание прессы, и Napster обрел невиданную популярность. Усилиями его сторонников большая часть оцифрованной музыки была выпущена на свободу – гулять в сети. Фанаты насобирали миллионные коллекции песен на своих компьютерах и охотно делились ими со всеми желающими. Среди сотен тысяч добровольцев началась цепная реакция. Файлообменные системы помогли им находить друг друга. Еще во время судебных слушаний, как грибы после дождя, множились нелегальные файлообменные сервисы – клоны Napster. Против них тоже выдвигались иски, и часть аналогичных судов мейджоры в конечном итоге выиграли, деморализовав и выбив

<sup>46</sup> См. приложение 1, параграф 8.1.1.

<sup>47</sup> Постановление Окружного суда США по делу RIAA против Napster от 26 июля 2000 г. Подробнее о деле RIAA против Napster см. приложение 2, раздел 1.1.



наиболее заметных конкурентов<sup>48</sup>. В тех же случаях, когда доказать вину провайдеров не удалось, последние все равно пострадали – их измотали судебные издержки. Потенциальные игроки, наблюдавшие за ходом процессов, были напуганы и предпочли не высовываться. В ряде случаев уже стартовавшие проекты свернули от греха подальше. Таким образом, лейблы втянули конкурентов в войну на истощение и стали давить их финансовой массой<sup>49</sup>.

Но нашлись и такие последователи Napster, которые извлекли уроки из суда. И хотя их действия наносили правообладателям ничуть не меньший ущерб, они применили более хитроумные схемы, позволившие избежать ответственности<sup>50</sup>.

#### 1.1.8.1. Уроки Napster. Дело Grokster

В этом отношении показательное знаменитое дело MGM Studios и других против Grokster и StreamCast Networks (2003, далее – *дело Grokster*)<sup>51</sup>, где RIAA два года не удавалось добиться решения в свою пользу. В отличие от Napster ответчики не замыкали информационные потоки на себя, а распространяли программное обеспечение (ПО) для обмена контентом через так называемые пиринговые сети, т. е. непосредственно от пользователя к пользователю. В этом деле, как и в случае Napster, правонарушение и создание условий для него были разьединены, но столь хитроумно, что несколько судов разных уровней не могли установить вины ответчика<sup>52</sup>. Как и с Napster, здесь не составило труда доказать очевидное: конечные пользователи нарушают авторские права; но как квалифицировать предоставление вспомогательных устройств, программного обеспечения или аппаратуры? Ведь не всегда производитель услуги ответствен за действия клиентов. Например, в деле Sony (Betamax)<sup>53</sup>, на которое как на ключевой

<sup>48</sup> С примерами можно ознакомиться в приложении 2, разделы 1.2 и 1.3.

<sup>49</sup> Понятие войны на истощение введено в биологии Мейнардом Смитом для объяснения схваток между животными за добычу. В теории игр этим животным уподобляют фирмы, бьющиеся за контроль в отрасли с возрастающей отдачей от масштаба. Цель схватки — заставить соперника сдаться и уйти с рынка. См.: Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности. 2-е изд., исправленное. Т. 2. СПб.: Экономическая школа, 2000. С. 187.

<sup>50</sup> Чаша весов постоянно колеблется то в одну, то в другую сторону. Подробнее см. приложение 2.

<sup>51</sup> См. приложение 2, раздел 1.2.

<sup>52</sup> Только летом 2005 г. суд квалифицировал некоторые аспекты деятельности операторов пиринговых сетей как незаконные. См. приложение 2, главы 2 и 3.

<sup>53</sup> См. приложение 2, раздел 1.4.

прецедент ссылались во время процесса над Grokster, ответственности не наступило.

В законе предусмотрена ответственность как за содействие нарушению, так и за косвенное участие. Содействие инкриминируется в том случае, если ответчик знал о реальных, а не просто предполагаемых нарушениях, совершаемых именно в то время, когда он был физически вовлечен в них. Косвенное нарушение определяют по двум признакам: если просматривается финансовая выгода и если ответчик мог контролировать процесс правонарушения, но не делал этого. При этом в доктрине о косвенном нарушении не предусмотрена ответственность производителя за то, что в продукт не заложены механизмы, препятствующие незаконному использованию. Проще говоря, производитель не отвечает за то, как именно потребитель распорядится его изделием.

Суд руководствуется следующими критериями<sup>54</sup>:

1. Применимы ли сервис/технология/программа для законного использования (дела Sony (Betamax), MGM против Grokster, Tariff 22, CBS против Amstrad), и может ли ответчик доказать это (дело RIAA против Aimster)? Например, StreamCast убедил суд в том, что программа Morpheus используется для поиска общедоступных материалов, государственных документов, компьютерных программ, медиаконтента.
2. Знает ли провайдер, что его сервис используется в противозаконных целях? Игнорирование нарушений – признак косвенного содействия (RIAA против Aimster, MGM против Grokster, RIAA против Napster)<sup>55</sup>.
3. Может ли провайдер надзирать за незаконной деятельностью, если поставит перед собой такую задачу (RIAA против Aimster, ВРІ против Easyinternetcafe)?

<sup>54</sup> Информация приводится, чтобы показать, сколь тонкими материями оперирует копирайт. См. статью: Challis B. Don't Shoot The Messenger: Copyright Infringement in the Digital Age // Mondaq [on-line], November 24, 2003. [cited Jul. 9, 2004]. Available from URL: <<http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=23411>>.

<sup>55</sup> Во время разбирательства с Napster суд процитировал два документа, доказывающих, что ответчик знал о нарушениях в его системе. В первом, за авторством одного из основателей Napster, упоминается о «необходимости продолжать игнорировать реальные имена и IP-адреса пользователей, так как они обмениваются пиратской музыкой». Второй – свидетельство того, что Ассоциация звукозаписывающей индустрии Америки уведомляла Napster о наличии более 12 000 контрафактных файлов в его системе. В деле Sony Corp. of America против Universal City Studios продажа видеоманитрофонов не стала причиной осуждения Sony, несмотря на знание ответчика о незаконном использовании устройств. В вердикте суда говорилось, что продажа копировального оборудования, как и продажа других товаров, не является содействием в нарушениях, если товар главным образом может использоваться в законных целях.

4. Вносил ли провайдер фактический вклад в совершение правонарушений (Tariff 22, RIAA против Aimster)? Например, мог ли он удалить систему защитного шифрования контента? Помогает ли как-нибудь провайдер тем, кто ведет противоправную деятельность?
5. Получает ли провайдер финансовую выгоду от незаконного использования своего сервиса/программы/технологии, даже если сам он не делает ничего противозаконного (RIAA против Aimster, STEMRA/BUMA против Kazaa, JASRAC против ММО)?

Суды разных уровней не раз приходили к выводу, что Grokster/StreamCast не содействуют обмену файлами между пользователями так, как это делал Napster. Их клиенты сами входят в сеть, сами определяют файлы, которыми хотят делиться, сами посылают и получают запросы, скачивают информацию, – все это они делают без какого-либо участия ответчиков. Даже если ответчики вышли бы из игры, обмен файлами продолжался бы. Программное обеспечение, которое распространяет Grokster – чужое. Изменить его он не может. Сеть ему не принадлежит. Централизованного файлообменного сервера, такого, как в Napster, не поддерживается. Все это обеспечивало почти полную неуязвимость, при том, что цели и задачи те же, что у Napster. В итоге Grokster два года противостоял нападкам лейблов-мейджоров (хотя 27 июня 2005 года Верховный суд США в конце концов признал сервис вне закона).

Еще один законодательный прецедент – дело Kazaa<sup>56</sup>. Если пионера файлообмена можно было остановить простым выдергиванием вилки из розетки, то в случае Kazaa такой вилки нет. Пользователи коммунируют посредством тысяч анонимных «суперузлов».

К тому же, вскоре после подачи иска против амстердамской компании Kazaa.com та испарилась вместе с хозяином Никласом Зенстромом. Не стало юридического лица, которое можно было бы закрыть. Через несколько дней фирма возродилась в столь же децентрализованном виде, как и пиринговое обслуживание, ею предоставляемое. Зенстром, подданный Швеции, передал контроль над программным кодом компании Blastoise, зарегистрированной в одном месте (в оффшорной зоне на острове неподалеку от побережья Британии, известном как убежище от налогов) и действующей в другом (в Эстонии, приюте для дигитальных пиратов).

Интерфейс Kazaa перешел в собственность другой компании – Sharman Networks, зарегистрированной в государстве Вануату и бази-

---

<sup>56</sup> Подробнее см. приложение 2, глава 3.

рующейся в Сиднее. Домен Kazaa.com был зарегистрирован на австралийскую фирму LEF Interactive, название которой произошло от девиза французской революции: «Liberté, égalité, fraternité» («Свобода, равенство, братство»). В итоге стало абсолютно не понятно, кого судить. Голливудские юристы сочли, что лучше давить на Sharman. Но у Sharman, как оказалось, нет штата. Все ее работники наняты через LEF Interactive. Имена инвесторов и членов совета директоров Sharman держатся в тайне, поскольку Вануату провозгласило себя оплотом конфиденциальности в вопросах собственности. Kazaa оказалась корпоративной матрешкой, которая изводила голливудских юристов более года. Тем временем скачивались бесчисленные копии программного обеспечения Kazaa, у которой по состоянию на начало 2003 года было более 22 миллионов пользователей в США и 60 миллионов в мире<sup>57</sup>.

В декабре 2003 года Верховный суд Нидерландов, рассматривая иск Buma/Sterma<sup>58</sup> к компании Kazaa, отклонил его, придя к выводу, что Kazaa не нарушает авторские права. Суд не установил вины Kazaa, поскольку та не могла предотвратить обмен контрафактными файлами<sup>59</sup>. Так в Европе был создан первый прецедент, подтверждающий право разрабатывать программное обеспечение для пиринговых сетей.

Вердикты ряда судов в пользу файлообменных сервисов показали, что дни традиционной схемы продажи звукозаписей сочтены. Сам бизнес убедился в том, что не стоит полагаться только на закон о копирайте. Никакие искусственные барьеры не перекроют скоростной низкокзатратный дистрибутивный канал, и монополия будет разрушена всеми правдами и неправдами<sup>60</sup>. Правообладатели готовились перехватить инициативу и возглавить реформу отрасли. Но для этого требовалось время. (Как сейчас ясно, процесс занял примерно шесть лет.) Поняв, что с налету пиратов не засудить и что нелегальный обмен музыкой, несмотря на все противодействие, опасно ширится, корпорации

<sup>57</sup> Woody T. The Race to Kill Kazaa // Wired [on-line], Issue 11.02.2003. [cited Jun. 19, 2004]. Available from URL: <<http://www.wired.com/wired/archive/11.02/kazaa.html>>.

<sup>58</sup> Buma/Sterma – агентство, представляющее на голландском рынке интересы местных и зарубежных композиторов, авторов текстов и издателей аудиопродукции.

<sup>59</sup> В сентябре 2005 г. Федеральный суд Австралии признал Kazaa виновной в потворстве нарушениям прав собственности музыкальных лейблов. Но в решении указывалось, что сервис имеет право на дальнейшее существование, если установит фильтры, которые позволят находить только файлы, не защищенные копирайтом. Подробнее см. приложение 2, глава 3.

<sup>60</sup> О соотношении различных каналов дистрибуции музыкальных записей см. приложение 1, параграфы 5.2.1., 5.3.1. и 5.3.2.

активизировали работу на других фронтах. Были усовершенствованы технические меры защиты контента<sup>61</sup>, развернута кампания, высвечивающая аморальные аспекты пиратства, и еще многое другое. Все оборонительные действия имели экономическую подоплеку – всячески нарастить издержки альтернативных каналов распространения музыки и тем самым лишить их привлекательности в глазах пользователей. Действовать можно было в двух направлениях: во-первых, повысить расходы тех, кто предоставляет файлообменный сервис, во-вторых, создать неудобства пользователям нелицензированных каналов. И ту и другую задачу корпорации решили с блеском.

Помимо закона об авторском праве они использовали еще одно – пятую колонну в стане противника. Ее появление некоторым образом спровоцировали сами сетевые игроки.

### 1.1.9. Пиратская модель бизнеса

Информационные пираты не могут до бесконечности выдавать себя за благородных Робин Гудов. Их бытование в сети хотя и не слишком накладно, но все же требует денежной подпитки. Цифровой же экспроприат в деньги сам по себе не конвертируется. А профессионально работать, да еще непрерывно судиться, без денег невозможно – рано или поздно встает вопрос о зарплате. Пока пираты бесплатно раздавали музыку, всем это нравилось. Но когда стало понемногу проясняться, каким способом пираты решают проблему финансирования, восторги поутихли. Напрямую брать плату с индивидуальных пользователей пираты не могли, поэтому источником средств стали платежи третьих лиц. Как любой медиабизнес, музыкальное дело стоит либо на том, что контент продается сам по себе, либо он служит несущей платформой для рекламы и оказания различных услуг другому бизнесу. Третьего не дано. Пираты пошли по пути организации бизнеса для бизнеса: они стали поставлять в качестве товара рекламщикам и маркетологам внимание своих клиентов, а также приватную информацию о них<sup>62</sup>. Как сказал Henry Wilson, основатель Grokster.com,

<sup>61</sup> См. приложение 1, раздел 10.1.

<sup>62</sup> «...Скрытое программное обеспечение перехватывает содержимое и отправляет его своей материнской компании. Может перехватываться каждый пароль, прочитываться каждый файл. Можно даже изменить ваше электронное письмо после того, как вы нажмете на „Send“ (отправить), добавляя или удаляя какие-то вещи без вашего ведома» (Ray Everett-Church, известный консультант

«все файлообменные клиенты в какой-то момент должны добавлять такого рода генераторы выручки... это небольшая цена за свободу доступа к файлам, которыми обмениваются в сети Grokster»<sup>63</sup>. Того же мнения придерживается Зенстром, совладелец Kazaa: «Деньги должны откуда-нибудь приходить. Многие люди думают, что все в интернете должно быть бесплатно и свободно от рекламы – но это, конечно, не тот путь, при котором компании могли бы заниматься своей деятельностью»<sup>64</sup>.

По мере того как пираты коммерциализировались, они становились оседлыми, а вместе с этим и уязвимыми для встречных диверсий. Лейблы не преминули этим воспользоваться: они стали методично дискредитировать нелегальные каналы дистрибуции. В пиратские сети были внедрены всяческие помехи<sup>65</sup>, в том числе были созданы псевдопираты, распространявшие файлы-пустышки (например такие, которые невозможно «докачать» до конца). Под видом музыки в сети гуляли сообщения с угрозами судебного преследования. В ряде случаев подставные файлы прерывались выступлениями артистов, увещевавших бесплатных пользователей. Были заготовлены прочие неприятные сюрпризы<sup>66</sup>. По сути, против пиратов были задействованы их же собственные методы. В целом они принесли свои плоды и несколько приостановили рост нелегального обмена музыкой. Однако, по прогнозам PriceWaterhouseCoopers<sup>67</sup>, в обозримом будущем коренного перелома не произойдет. И конечно, ничто не изменит статуса той музыки, что уже «вырвалась на свободу».

В пиринговых сетях множились свои домашние проблемы: имена файлов сознательно фальсифицировались; имели место манипуляции с очередью на скачивание, а сам процесс мог затягиваться и т. п. К тому же участились сбои из-за фантастического объема трафика. Но глав-

---

в сфере безопасности). – Цит. по: Cave D. Parasite Economy // Salon [on-line], August 2001. [cited Sept. 20, 2004]. Available from URL: <[http://www.salon.com/tech/feature/2001/08/02/parasite\\_capital/index.html](http://www.salon.com/tech/feature/2001/08/02/parasite_capital/index.html)>.

<sup>63</sup> Cave D. Parasite Economy.

<sup>64</sup> Там же.

<sup>65</sup> Некая группа хакеров Gobbles Security, в частности, выступила с заявлением, что она создала эффективное оружие для уничтожения музыкального пиратства в сети, впрочем, эти данные ненадежны.

<sup>66</sup> См. приложение 1, раздел 9.5.

<sup>67</sup> Обзор мировой индустрии развлечений и медиа за 2002–2006 гг. (Global Entertainment and Media Outlook: 2002–2006, PriceWaterhouseCoopers. [on-line] [cited Jul. 15, 2003]. Available from URL: <[http://www.pwcglobal.com/e&m/outlook/Outlook2002\\_ExecSummary\\_Final.pdf](http://www.pwcglobal.com/e&m/outlook/Outlook2002_ExecSummary_Final.pdf)>).

ным и все более очевидным пороком бесплатных каналов становились рекламные модули и утилиты-шпионы, отягощающие музыку<sup>68</sup>. Нелегальное скачивание стало терять привлекательность в сравнении с платными каналами, к числу которых в 2003-2004 годах добавились легальные онлайн-сервисы, наконец-то доведенные корпорациями до ума<sup>69</sup>. К этому моменту рекордс-лейблы практически вернули контроль над ситуацией и, по-видимому, почувствовали себя настолько уверенно, что решились действовать на самом сложном участке фронта – они стали активно преследовать частных лиц в суде. Вероятно, менеджеры уже поняли, что мнение о спаянности сетевого сообщества сильно идеализировано. Опасности широкого народного фронта не существовало.

### 1.1.10. RIAA против народа

Первыми под руку RIAA попали самые злостные аплоадеры – те, кто предоставляли для скачивания более 1000 песен. Закон США об авторском праве предусматривает штрафы от \$750 до \$150 000 за каждое нарушение копирайта. 3 апреля 2003 года суд оштрафовал четырех студентов разных институтов за прямое и косвенное нарушение авторских прав на суммы от \$12 000 до \$17 000. Общественность немедленно начала переводить им деньги, и через два месяца один из оштрафованных (Jesse Jordan) опубликовал на своем сайте просьбу больше ничего не присылать, так как сумма пожертвований уже достигла \$12 000.

RIAA разработала программу амнистии: для добровольно платящих штраф до выдвижения иска его размер ограничен \$3000. В сентябре 2003 года RIAA подала в суд на 261 человека. В этот список попали 12-летняя Brianna LaHara, живущая на пособие от государства, Durwood Pickle, 71-летний техасец, позволявший внукам пользоваться своим компьютером во время их визитов, а также Sarah Ward, 65-летний скульптор и педагог, в чьем доме стояли только компьютеры Макинтош, на которых невозможно работать в пиринговых сетях<sup>70</sup>. Выяснилось, что по недоразумению RIAA преследовала не тех людей. Всего за 2003 год было возбуждено 6000 дел против частных лиц. Про-

<sup>68</sup> См. приложение 1, раздел 9.7.

<sup>69</sup> См. приложение 1, параграф 5.3.3.

<sup>70</sup> Чтобы владельцы Макинтошей могли работать в P2P, необходима специальная программа, адаптированная под эти компьютеры. Но разработчики пиринговых сетей написали их далеко не сразу и не для всех P2P.

цессы шли по всей стране, риски штрафов и судебной волокиты заставили многих всерьез обеспокоиться подобным развитием событий<sup>71</sup>. Никто не исключает того, что RIAA доберется и до активных даунлодеров (тех, кто скачивает пиратский контент в больших количествах).

Пока разворачивались все эти баталии, становилось все очевиднее, что реклама, которой нелегалы пичкают музыку, в пересчете на потребительские издержки оказывается столь же обременительной, что и наценки легальных поставщиков<sup>72</sup>. Легальные и нелегальные каналы подравнялись в стоимости, как уровень жидкости в сообщающихся сосудах. И тут вспомнили о том, что лейблы, как ни крути, заняты реальным производством звука и промоутированием, в то время как пираты паразитируют на чужих достижениях. Lauren Weinstein, создатель Privacy Forum, подвел итог: «Если таков единственный путь для файлообменных компаний выжить, то, может быть, они не заслуживают права на жизнь. Их действия абсолютно недопустимы»<sup>73</sup>.

### 1.1.11. Во что обходится музыкальный улов?

Теперь, когда страсти, вызванные изобретением Napster, улеглись или вот-вот улягутся, когда стало ясно, что лейбл-мейджоры заставят интернет служить себе, отвлечемся от их проблем и взглянем на музыкальный бизнес с другой стороны. Очевидно, миссия музиндустрии состоит в предложении различных мелодий и песен. Но что стоит за этим разнообразием? Известно, что ежегодно производится до полумиллиона песен, но лишь около сотни из них становятся хитами. Выручка индустрий чуть выше тридцати миллиардов долларов, в пересчете на один хит получается триста миллионов долларов. Не дороговато ли? Вопрос не вполне корректный, да и в конце концов дело не в цене хита или среднестатистической песни. Куда важнее задача обеспечения потребителя музыкой, которая ему по душе. Справляются с ней лейблы или нет?

Креативность отрасли зависит от того, как крупные бюрократизированные фирмы с миллиардным оборотом управляются с такой крохотной бизнес-единицей, как музыкальный коллектив<sup>74</sup>. Существуют артисты, наделенные качествами, нужными для бизнеса, но второсте-

<sup>71</sup> См. приложение 2, раздел 3.2.

<sup>72</sup> См. приложение 1, разделы 9.5., 9.6.

<sup>73</sup> Cave D. Parasite Economy // Salon [on-line], August 2001. [cited Sept. 20, 2003]. Available from URL: <[http://www.salon.com/tech/feature/2001/08/02/parasite\\_capital/index.html](http://www.salon.com/tech/feature/2001/08/02/parasite_capital/index.html)>.

<sup>74</sup> Различные аспекты работы артистов рассматриваются в приложении 1, раздел 4.4.



пенными для музыки. Система отфильтровывает их как удобных деловых партнеров: устойчивых к стрессам, здравомыслящих, умеющих вовремя концентрироваться и т. п. Для творческих личностей сочетание психической стабильности и одухотворенности, социальной компетентности и надрыва, общительности и сосредоточенности является редким. Те, кого посещает озарение, обычно капризны и не комфортны для менеджмента. Как говорят в модельном бизнесе, лучшая манекенщица та, которая не опаздывает.

Насколько успешно рекордс-лейблы стимулируют создателей и исполнителей и какую музыку они продвигают в эфир? Если прислушаться к мнению критиков, то с творчеством дела обстоят не ахти. Лейблы ориентированы на массовый спрос, который сами же и формируют. Речь идет о конвейерном производстве валового музыкального продукта и раскрутке звезд. Им не с руки продвигать одну удачную песню. Желательна серия песен и альбомов, ассоциирующаяся с популярным исполнителем. Иначе не покрыть издержек, связанных с продвижением имени и превращением его в бренд. Отсюда та потогонная система, в которую, как белка в колесо, заточается звезда. Ориентируясь на марафонскую дистанцию, исполнители донельзя растягивают музыкальную тему, однажды возымевшую успех. Всех тех, кто не обладает длинным дыханием и способностью изображать кураж, система отбраковывает. Питер Гэбриел, бывший солист Genesis, констатирует: «Экономические ограничения традиционной модели бизнеса все это время диктовали музыкантам, какую музыку они должны делать, как и когда ее продавать»<sup>75</sup>. Вероятно, это не лучшим образом сказывалось на создаваемом продукте<sup>76</sup>. Впрочем, мнение представителя одной из сторон – это, конечно, не истина в последней инстанции. Да и мы на данный момент не слишком приблизились к ней.

Для потребителя важно не только абсолютное число качественных произведений, но и возможность выудить их в потоке предложений. Из полумиллиона композиций в год – или почти полутора тысяч ежедневно – потребительских ушей достигает не так много стоящего. Лю-

<sup>75</sup> Шириков А. Союз нерушимый артистов свободных // Компьютерра [on-line]. № 28. 10 августа 2004 г. [цит. 18 янв. 2005]. Доступно по URL: <<http://offline.computerra.ru/offline/2004/552/35147/>>.

<sup>76</sup> Это касается всех областей деятельности. Наверное, если бы существовал копирайт на кулинарные рецепты, то вместо маленьких, средних и крупных таверн, трактиров и национальных ресторанов мы имели бы тотальный Макдоналдс.

бой человек довольствовался бы тысячекратно меньшим ассортиментом, но далеко не всякому посчастливится добраться до нужных ему мелодий<sup>77</sup>. С годами музыки прибывает, так что даже у маниакального меломана наступает пресыщение.

На старте проекта его прокатная судьба непредсказуема, это точно отражает голливудская поговорка «Nobody knows anything» («Никто ничего не знает [наверняка]»). Известно лишь, что один из десяти увидевших свет альбомов прибылен, но заранее неизвестно, какой именно. Поэтому лейблы выставляют на суд слушателей весь свой товар. К тому же, когда продукт создан, то, каким бы он ни уродился, хочется выручить за него хоть что-то. Тем более что спрос можно простимулировать<sup>78</sup>. Вследствие этого музыкальный прилавок загроможден сверх меры. Казалось бы, бизнес абсолютно корректен, предоставляя потребителю возможность самому разобраться в предлагаемом ассортименте и решить, что покупать, а что нет. Но в действительности такое разнообразие оборачивается издержками выбора – всегдашней изнанкой плохо упорядоченного изобилия.

Потребитель не может отличить хорошую (для него) музыку от плохой, не прослушав ее хотя бы раз (а иногда и несколько). Он либо покупает диски наудачу, либо непрерывно сидит в эфире. Полная цена «хорошей» песни включает в себя не только сумму, оставленную в магазине. К ней следует прибавить издержки, связанные с ее поиском: траты на покупки не понравившихся песен, трата времени на их прослушивание, в том числе по радио или TV, траты на изучение рекламы, плюс эмоциональные издержки. Каких-либо измерений здесь не делалось, но, исходя из обычных, повседневных наблюдений, с большой долей вероятности можно предположить, что издержки на приобретение по-настоящему волнующей песни (не хита) могут превышать \$30, плюс пара-тройка часов малоприятного музыкального тестирования<sup>79</sup>.

<sup>77</sup> Лишь чрезвычайно активно интересующиеся музыкой – их всего пять процентов – не имеют проблем с выбором. К таковым относят тех, кто непрерывно слушает радио и покупает больше девяти CD в год.

<sup>78</sup> Кстати, дистрибьюторы весьма трезво оценивают качество. Затраты на продвижение хита ориентировочно составляют \$3 доллара на диск, а на провальный проект может быть израсходовано втрое больше. Подробнее см. приложение 1, раздел 6.1.

<sup>79</sup> Как показано в дальнейшем, с распространением и усовершенствованием рекомендательных сервисов по музыке положение изменится в лучшую сторону. См. приложение 1, глава 11.

### 1.1.12. Экономический смысл сэмплинга

В действующей модели бизнеса поставщики музыки не слишком заинтересованы в облегчении тестирования. Точечный выбор потребителя идет вразрез с интересами продаж. Проблема тестирования (сэмплинга) музыки в экономическом ключе детально разбиралась в ходе суда над Napster, однако так и не удалось выяснить, вредит сэмплинг продажам или нет<sup>80</sup>. С одной стороны, показав чересчур многое бесплатно, продавцы рискуют остаться без оплаты – потребители не купят отбракованный ими продукт. С другой стороны, тестируя, потребитель переживает состояние проникновения и вчувствования, что побуждает его к дальнейшему потреблению. Разные виды культурной продукции допускают разную глубину и процедуру тестирования. Книги можно разве что полистать перед покупкой, а фильмы увидеть в тридцатисекундной нарезке<sup>81</sup>. И книга, и фильм – продукты по большей части одноразового использования, поэтому единственно возможная схема торговли – «плати и бери». Песни же потребляются многократно – в частности, хиты до двухсот раз. Однократный доступ и даже несколько прослушиваний не лишают их покупательской привлекательности. На этом и строится модель продаж. Продюсеров не пугает прослушивание в магазине, не пугает трансляция по радио и ТВ. Их скорее настораживает трудная музыка, не вписывающаяся в формат эфирного предъявления и не схватываемая на лету<sup>82</sup>. Специфика дистрибуции накладывает свой отпечаток на музыкальное производство и следом на потребление: музыка должна узнаваться с одного-двух прослушиваний. Потребители в свою очередь незамедлительно реагируют на облегченный ассортимент: музыка превращается в фон для множества занятий<sup>83</sup>, в первую очередь для клубного

<sup>80</sup> О сэмплинге в деле Napster см. приложение 2, раздел 1.1.

<sup>81</sup> В нее-то обычно и втиснуто все лучшее в кинокартине. Этот трюк не пройдет, если демонстрировать целостные сцены фильма. Плохой фильм, равно как и хороший, тут же проявится. Если перейти к подобной практике, то сам факт рекламирования картины в клиповой манере будет выдавать ее с головой.

<sup>82</sup> В 1990-х гг. лейблы сделали ставку на раскрутку «безголосых» звезд-однодневок. Они были «доступными» кумирами, но слабыми вокалистами. На их фоне оригинальные, сложные песни попали в группу риска, поскольку оказались за гранью поверхностного восприятия.

<sup>83</sup> По результатам исследования, проведенного MTV Networks, объем медиапотребления среднего американского тинейджера составляет 30 часов в день: молодые американцы бродят по интернету, смотрят DVD, слушают музыку в формате MP3, обмениваются сообщениями, скачивают фильмы и даже смотрят ТВ, – многое из этого они делают параллельно, что в результате и составляет 30 часов медиапотребления.

времяпрепровождения. Удовольствие и новизну, недобираемые в мелодиях как таковых, восполняют танцами, спиртным и препаратами, воздействующими на сознание<sup>84</sup>. Отойдя на второй план, музыка подверглась оценке как вид искусства, ее рейтинг на шкале потребительских ценностей понизился<sup>85</sup>.

## Глава 1.2. Парадокс однородных цен

Ситуация в музыкальной сфере во многом predeterminedена заведенным в ней необычным порядком, получившим название «принципа однородной цены» (uniform price). Согласно ему, разные по качеству продукты выставляются на продажу по одинаковой цене. Этот феномен малотипичен для рынков, но для нас крайне важно разобраться в его природе, поскольку именно в нем скрыт генетический код всей музиндустрии<sup>86</sup>.

Как ни странно, но разные песни и альбомы продаются практически по одной и той же цене. Даже переиздания, где нет затрат на авторские права, и то не являются исключением. Переиздания альбомов 70-80-х годов с шумом дождя в тропическом лесу стоят столько же, сколько и Beatles, и современные хиты. Компакт-диск с 40 минутами музыки равен по цене диску с вдвое большей длительностью звучания. Причем единообразная цена существует не только в музыке, но и в индустриях кино, телевидения, видео, книгах.

---

См.: Parker N., Gerlach Ch. L., Berman S. J. What I want when I want it: An on demand vision for media and entertainment businesses // Executive Brief, IBM Institute for Business Value, 2003.

<sup>84</sup> Часть музыки специально пишется в расчете на измененное состояние сознания слушателя, и без этого она воспринимается хуже.

<sup>85</sup> Т. Коуэн, пытаюсь найти этому объяснение, задается вопросом, почему любители музыки в основном приобретают сравнительно новые произведения и не жалуют записи 1950-х гг. (и более ранние), несмотря на всю их ценность с точки зрения критиков. Каждый год верхушки чартов заняты произведениями последних двух лет (редкое исключение альбом Beatles «№1»). Поскольку вряд ли музыка совершенствуется с каждым годом, вероятно, музыкальный рынок несет нечто большее, чем просто хорошие мелодии и песни. Люди потребляют их, как модную одежду, т. е. как средство коммуникации, и рынок предлагает необходимую новизну. При этом музыка может быть не так плоха, чтобы вызывать отвращение, но дело вовсе не в ней. (Cowen T. Copyright and the Symbolic Nature of Art // Cowen T. Symbolic Goods: The Liberal State in Pursuit of Art and Beauty, unpublished manuscript, ch. 5. [on-line] [cited Sept. 15, 2003]. Available from URL: <<http://www.serci.org/2002/cowen.pdf>>).

<sup>86</sup> Подробно об этом речь идет во второй части книги.

### 1.2.1. Хорошо ли, когда цены одинаковы?

В норме цены корреспондируют с качеством, и за малыми исключениями работает принцип «дороже – значит лучше»<sup>87</sup>. Люди многократно покупают товары и услуги, в том числе культурного назначения, руководствуясь своим представлением об их качестве. Цифры на ценнике служат подсказкой, поскольку указывают на ценность продуктов.

В цифровой сфере все по-другому, и виной тому, среди прочего, отсутствие повторных покупок. Каждый раз потребителю предлагается нечто в той или иной степени новое. А коль оцениваемый объект всегда иной, накопления положительного опыта не происходит. Акт потребления не упрощает последующего выбора<sup>88</sup>. Вторая причина сбоя ценового механизма – разнообразие вкусов. Плюс отсутствие формальных критериев художественного качества, из-за чего его очень трудно маркировать. Не наклеишь же на песню этикетку с указанием того, сколько в ней культурных калорий, и не назначишь цену в соответствии с их числом.

Вообще, если содержание и качество разные, а цена одинаковая – это для рынков нонсенс, а для экономиста – сигнал о неблагополучии, требующий разбирательства и, возможно, специального регулирования<sup>89</sup>. Единообразие цен, по сути, означает упразднение важнейшей функции денег – измерительной. Очевидно, что если ценовые сигналы отсутствуют, поставщикам и потребителям приходится вести себя до известной степени вслепую, так, как если бы денег вовсе не существовало. В обустройстве обычных рынков положительная роль денег общепризнанна, но, может быть, культурные рынки особенные, и некоторая пассивность денег идет на пользу обществу?<sup>90</sup> Поскольку тревоги никто не бьет, стало быть, положение всех устраивает. Или проблема просто выпала из поля зрения? Хотя первое, что приходит на ум в свя-

<sup>87</sup> Впрочем, количество исключений со временем растет, так что подобные ситуации уже с трудом можно отнести к разряду исключений. Эта тенденция комментируется в третьей части книги.

<sup>88</sup> Кроме случаев, когда решается именно задача упрощения выбора. С этим связано конкурентное преимущество сериалов, сиквеллов и т. п.

<sup>89</sup> Неоклассический подход говорит в таком случае о провале рынка – ситуации, при которой не удается достичь оптимального размещения ресурсов. См.: Пасс К., Лоуз Б., Дэвис Л. Словарь по экономике. СПб.: Экономическая школа, 2004. С. 436.

<sup>90</sup> С этим, разумеется, согласятся те, кто считает, что деньги – это «мировое зло», разъединяющее людей. Но вообще-то деньги, как универсальный язык, больше объединяют людей, чем разделяют. Скорее уж разные культурные традиции их разъединяют.

зи с однородностью цен, – ощущение неполадок. В рамках рыночной экономики одинаковые цены плохи тем, что если за качество не платят, то о нем хуже заботятся.

Ученые редко обращаются к загадке одинаковых цен. Профессионалы же рынка развлечений предусмотрительно помалкивают на этот счет. А для потребителей единые цены на однотипные, но разнокачественные продукты столь глубоко вошли в привычку, что об ином никто и не помышляет. Понятно, что одинаковость цен в каких-то случаях означает их заниженность, а в каких-то – завышенность, на круг вроде выходит так на так. На самом деле это иллюзия. При том, что потребители в деньгах не выигрывают и не проигрывают (так называемая игра с нулевой суммой), имеет место общий проигрыш, пусть неявный и неосознанный. Он связан с нематериальными издержками самой игры. Из-за того, что деньги бездельничают, трудиться приходится покупателям. В отсутствие ценовых сигналов о качестве товаров, на них перекладываются издержки навигации. Приобретая обычные предметы, люди воспринимают связь качества с ценой как нечто само собой разумеющееся. Все так привыкли ориентироваться по ценам, что не дают себе отчета в том, каким информационным подспорьем они являются. Очевидно, что если бы в торговом центре все товары шли по одной цене, выбор сильно потерял бы в удобстве и оперативности<sup>91</sup>. К примеру, если со стиральных машин убрать ценники, а оставить только рекомендации продавцов, то, наверное, проще и быстрее будет купить новую одежду, чем договориться о покупке автомата. Осталось вообразить, что людям нужна новая стиральная машина каждый день, и получится точь-в-точь ситуация в культуре.

Казалось бы, о чем еще мечтать – одинаковые, копеечные цены на музыкальные записи! Все лучшее достается меломанам задешево. Однако это впечатление ложно. На «правильном» рынке не может быть тотально низких цен. Если это так – значит, каких-то убытков просто не видно. Можно отобрать лучшее, не потратив денег, но тогда придется рассчитаться другой валютой – испорченным настроением или зря потерянным временем, или и тем и другим одновременно. В общем, одинаковая цена на разные по качеству товары – это всегда шир-

---

<sup>91</sup> Единая цена – это все равно что необъявленная цена. До изобретения универмагов торговля велась преимущественно в лавках, где приказчик самолично договаривался с покупателем. Это требовало его присутствия и отвлекало от расширения бизнеса. Также это отнимало время у господ, которые не могли доверить торг прислуге. Назначение цен высвободило тех и других.

ма, скрывающая потребительские риски. В идеале цены на 100% должны отражать качество, а поскольку оно разное, то и цены хорошо бы иметь различными. На практике стремление к максимально точной дифференциации цен упирается в естественные ограничения – ценовых групп не может быть слишком много. Но звукоиндустрия исповедует обратный принцип – полного отказа от градаций. В итоге основная функция цен – фиксировать эквиваленты обмена ценностями – не используется. Процесс выбора всякий раз стартует как бы с чистого листа, вслепую<sup>92</sup>. Из-за этого выбор либо ограничивается наиболее популярными композициями, либо становится неэффективным. Производители качественных продуктов тоже страдают от непрозрачности цен – если их товар не выдвинется на достойные позиции, они не получают премию за качество.

Поскольку никто, кроме фанатов, не в состоянии сориентироваться в музыкальном предложении, многие стоящие произведения меньше покупаются из-за того, что они должным образом не отрекомендованы. Покупатели вынуждены перелопачивать груды звукового мусора, выкладывая за него столько, сколько они заплатили бы за хорошие песни. Такое же положение дел сложилось в литературе, где достойные внимания книги погребены под горами макулатуры. Между тем, унификация цен – не заповедь Божья, а рыночное решение. Резонно предположить, что цены неспроста не чувствительны к качеству и что для этого имеются свои причины<sup>93</sup>.

### 1.2.2. Почему не разнообразят цены?

Чаще всего недифференцированные цены объясняют тем, что никто не знает заранее, что понравится публике, а что – нет. Поэтому товар двигают широким фронтом. Но это объяснение лишь наполови-

<sup>92</sup> Согласно новой институциональной экономической теории, деньги и возникли для того, чтобы этого не происходило. Они снижают издержки процесса торговли. См., например, модель Р. Клауэра, изложенную в учебнике «Институциональная экономика» под ред. А. А. Аузана (М.: Инфра-М, 2005. С. 335–338).

<sup>93</sup> Во многих случаях единому ценообразованию находится разумное экономическое обоснование. Обычно в этой связи обсуждаются операционные издержки (такие, как расходы на информацию и издержки меню, т. е. расходы продавца, связанные с изменением цен), правила, регулирующие деятельность, и другие причины. Но практика единых цен на продукты культуры имеет иную природу. См.: Einav L., Orbach B. Uniform Prices for Differentiated Goods: The Case of the Movie-Theater Industry. Discussion Paper, № 337. Cambridge: Harvard Law School, 2001.

ну дельное, а наполовину от лукавого. О незнании можно говорить до окончания производства, но по готовности продукта поставщик знает ему цену. По крайней мере, слабые вещи он отличает сходу. Другое дело, что он не заинтересован в том, чтобы их отличал покупатель, пока не раскошелится, поэтому и воздерживается от каких бы то ни было сигналов, способных дискредитировать товар. Представьте, что билеты на один фильм продавались бы вдесятеро дороже, чем на другой. Потребитель, вероятно, воспринял бы это как сигнал о качестве и, заранее зная, что от «уцененной» ленты нечего ожидать, не захотел бы ее приобретать. Подобный ход рассуждений опасен для продавцов. Двинься индустрия хоть на шаг в этом направлении, неизвестно, чем это для нее обернется. Если, выбирая между ценой и качеством, покупатель отдаст предпочтение качеству, большинству производителей не одобровать. Не рискуя разоблачать сниженными ценами слабые произведения, продавцы лишают маркировки и достойные. Таким образом, дифференциации цен избегают обдуманно. К аналогичному выводу приходят гарвардские аналитики Л. Эйнав и Б. Орбак: «Лучшая теория, которую мы пока имеем, это теория сигнализирования: устанавливая низкую цену на фильм, вы тем самым демонстрируете миру, что он плохой; тогда люди действительно не захотят его смотреть. Вместо этого на каждый фильм устанавливается цена как на хороший в надежде, что люди сочтут его хорошим»<sup>94</sup>. Это же подразумевал президент Национальной ассоциации владельцев кинотеатров США, сказав: «Мы хотим, чтобы у людей вошло в привычку посещать кинотеатр на регулярной основе и смотреть максимально возможное число фильмов в год. Для того чтобы создать такого рода лояльную клиентуру, нельзя дергать ее ценами»<sup>95</sup>.

Существуют и другие причины, удерживающие от попыток разнообразить цены. В частности, менеджеры опасаются, что колебания цен могут вызывать реакцию отторжения у потребителей. Иногда это действительно случается. Например, общественность не позволила Coca-Cola повышать цену в жару. Если затраты производителя растут по объективным причинам, повышение цен воспринимается как правомерное, но нажива, основанная только на увеличении спроса, не приветствуется. Хотя на практике потребители по-разному реагируют на подскоки стоимости: отели преспокойно повышают тарифы в дни, ког-

<sup>94</sup> Einav L., Orbach B. Uniform Prices for Differentiated Goods...

<sup>95</sup> Там же.



да идет футбол. В то же время билеты на спортивные состязания часто продают по стандартным ценам, даже если заранее известно, что будет аншлаг<sup>96</sup>.

Можно назвать еще одну причину одинаковости цен: культурная услуга часто предоставляется в пакете с другими, сопутствующими благами, которые и приносят основной доход. Так, в кинотеатрах билетная касса может оказаться беднее выручки буфета и игровых автоматов. В таком случае незачем дергать цены на билеты, рискуя отпугнуть посетителей кафе.

Ту же логику, но в иной связке можно обнаружить и в онлайн-продажах музыки. Если вспомнить, что из 99 центов выручки за проданную песню 65 центов отчисляется правообладателям, а еще 20 центов платежным операторам, то онлайн музыкальный бизнес сам по себе покажется никаким не бизнесом<sup>97</sup>. Но если учесть доходы от продажи плееров, то все встанет на свои места. Сама по себе музыка не обязана приносить прибыль, ее роль – служить катализатором для куда более существенного заработка. Если следовать этой логике, то цена катализатора не имеет особого значения.

### 1.2.3. Возможна ли иная ценовая политика?

Однако не стоит переоценивать данные аргументы. О главной причине говорилось выше: цены музыкальных записей причесаны под одну гребенку, чтобы потребитель, не дай Бог, не судил по ним о качестве. Пассивность денег позволяет максимально увеличить доходы лейблов за счет потребителей.

Возможна ли иная стратегия? Может, одинаковая цена – это единственный доступный способ управления рисками производства, и при другом раскладе бизнес просто не выживет?

Неся затраты по множеству проектов, лейблы как огня боятся ситуации, при которой потребительский интерес будет ограничиваться небольшим числом точно выверенных покупок. Бизнес рентабелен либо если все продается скопом, либо когда очень высокая цена на потенциальные хиты вытягивает весь пакет предложений. Третьего не дано. Но если пойти по второму пути, как быть с пиратами? При нынешних ценах привлекательность легальных и нелегальных каналов приобре-

<sup>96</sup> Einav L., Orbach B. Uniform Prices for Differentiated Goods....

<sup>97</sup> Про экономику онлайн-продаж см. в приложении 1, параграф 6.2.1.

тения музыки относительно выровнена, но если какая-то особо удачная композиция вздорожает в 5-10 раз, нейтрализовать похитителей станет практически невозможно. Как всякое охранительное средство, копирайт действителен лишь в определенных пределах, зависящих от ценности продукта. Рентабельность легального бизнеса на круг колеблется в районе 10%. Пираты, выцепляя лакомые куски, претендовали бы на тысячи процентов прибыли. Естественно, в такой ситуации легче справиться с обычными потребителями, чем с пиратами, поэтому нынешняя модель ценообразования решает проблему конкуренции за счет слабейших. Не будь пиратов, можно было бы хотя бы обсуждать практические пути к дифференциации цен<sup>98</sup>. А так из-за практической слабости института копирайта никакого другого варианта, кроме уравнительного ценообразования, пока не находится. В противном случае на продавцов ложатся неприемлемые риски убытков. Тогда они свернут свою деятельность и оставят потребителей вообще без музыкальных записей.

#### 1.2.4. Незащищенность безоболочечных продуктов культуры

«Обороноспособность» производителей культуры напрямую связана со стоимостью материальной оболочки их творений. Она либо относительно высока, либо низка, и в связи с этим существуют две четко разграниченные области. К одной из них относятся индустрии роскоши и вкуса, а также исполнительские искусства (театр, филармония, эстрада и др.). В этом сегменте эстетика нерасторжимо связана с относительно дорогостоящей материальной оболочкой. Из этого следуют две вещи: 1) цены дифференцированы в зависимости от качества товаров, 2) это качество можно определить до покупки (ведь оно в той или иной мере связано с материальным носителем)<sup>99</sup>. Чем труднее тиражировать такого рода товар, тем лучше правообладатель защищен от пиратов, а рынок – от ценовой сумятицы. Если же продукт легко копируется, это приманивает плагиаторов. Те избавлены от целого ряда

---

<sup>98</sup> Хотя пираты далеко не единственная причина выравнивания цен. Всесторонне этот вопрос рассмотрен во второй части книги.

<sup>99</sup> Такие блага в экономике относят к разыскиваемым благам (иначе: благам исследования, или поиска). Если качество нельзя определить заблаговременно или это слишком накладно, то такие блага называют опытными. Их качество распознается в процессе потребления.

производственных издержек и могут демпинговать и жульничать с тиражом. Конкуренция идет на уровне стоимости материальной оболочки. Какая уж тут наценка за содержание?!

Ко второй области относятся так называемые дигитальные индустрии. Материальный носитель здесь дешев или вовсе отсутствует, а посему издержки копирования априори низки. С точки зрения экономики принципиальное различие двух названных областей культуры связано с соотношением затрат на производство первого образца и копий. В сегменте «невесомых» аудиовизуальных продуктов львиная доля затрат идет на создание оригинала и инфраструктуры сбыта, а издержки выпуска стремятся к нулю. Поэтому выгодно максимально наращивать продажи. Но такого рода бизнес труднее защитить от нелегального вторжения, поскольку единственное, что нужно пиратам, это немедля раздобыть оригинал.

### 1.2.5. Блошиный рынок звукозаписей

Схема торговли, доминирующая в дигитальных секторах культуры, сильно напоминает блошиный рынок: самые разные по качеству товары свалены в кучу. Разница в том, что обычный блошиный рынок – это лишь одна из форм торговли, помимо нее существуют площадки с другим ассортиментом, иной логикой размещения товара и системой ценообразования, а рынок звукозаписи практически полностью пребывает в статусе блошиного<sup>100</sup>. В музыкальных киосках, как и на привычных развалах, представлены товары разного достоинства: массмаркет, творчество больших мастеров, неликвиды прошлых коллекций, контрафактная продукция, записи любителей. Встречаются и ценные вещи, расставленные как силки в охоте на покупателя. Стоить они будут столько же, сколько и товары по соседству – в пять, десять раз дешевле, чем могли бы. Интерес продавцов в том, чтобы покупательский трал захватывал вместе с ценным уловом и некондицию. В индустрии моды информация о качестве напрямую конвертируется в денежную наценку. В индустрии звука принцип иной. Тут качество не продается за деньги, а обнаруживается в результате поисков и прослушиваний, т. е. трат времени. С точки зрения экономики, «выбирать» означает нести информационные издержки. На рынке модной

---

<sup>100</sup> Лишь относительно немногие произведения, циркулирующие на радио и телевидении, продвигаются по иной схеме.

одежды бутики, ателье индпошива, магазины готового платья, универмаги, дискаунтеры и блошиные рынки делят между собой и покупателем риски неугадывания ценности и ликвидности вещей. Но делят в разных пропорциях. Одного качества вещи могут встретиться всюду, но с разной вероятностью, так как степень предварительной сортировки разная, и ведут ее специалисты разного уровня (кутюрье, байеры, товароведы, перекупщики). Соответственно, разной получается и цена.

На блошином рынке риски неугадывания выше всего. О репутации производителей и прочих подсказках здесь никто не заботится, и вся работа по информационной «очистке», т. е. по распознаванию качества, лежит непосредственно на потребителе. Соответственно, цена покупки самая низкая, а издержки поиска и выбора наиболее высокие. Похоже на лотерею, с разной ценой билета и разной вероятностью и размером выигрыша. В этом гениальном по простоте способе разбраковки продукции силами покупателя – одна из идей распродаж одежды<sup>101</sup>. Рынок одежды, в отличие от рынка звука, структурирован так, что человек может выбирать между торговыми точками с разным статусом. Магазин, ориентированный на определенный класс покупателей, оформлен соответствующим образом и выполняет роль фильтра для товаров определенного качества. Ему невыгодно чересчур хитрить с товаром, например, подмешивать вещи низшего разряда, т. к. клиенты быстро раскусят подобные проделки и уйдут<sup>102</sup>. Покупатели одежды имеют возможность ориентироваться на бренд и репутацию места продажи. За это приходится доплачивать, зато меньше риск попасть впросак. Но они могут рассчитывать и на свои силы: делать покупки на случайных прилавках, и в обмен на свой труд по разбраковке товара претендовать на премию в виде дисконта в цене. Это относительно честная лотерея: больше платишь – с большей вероятностью выигрываешь. А вот рынок звукозаписей организует лотерею несуразным образом: к деньгам обязательно нужно прибавить что-то еще. Можно ориентироваться «по звездам», но далеко не всегда и не во всем<sup>103</sup>. Играют свою роль и лейблы, гарантирующие базовый уровень качества,

<sup>101</sup> Наряду с этим скидки позволяют продавцам нащупать оптимальное соотношение в паре «цена–спрос», а также распродать остатки.

<sup>102</sup> Хотя известны скандалы, когда недобросовестных продавцов ловили на попытках сбыть качественные подделки.

<sup>103</sup> Анализу работоспособности брендов, и в частности звезд, в индустриях культуры посвящена третья часть книги.

а иногда жанровые и стилистические характеристики<sup>104</sup> (это скорее имеет отношение к специализированным и независимым лейблам). Однако все это не решает для потребителя проблемы доступа к нужной ему музыке – оказывается, обойтись без сигнальной функции денег не так-то просто.

### 1.2.6. Ухудшающий отбор в индустрии звукозаписи

Правило однородной цены предопределяет не только проблемы с выбором, но и многое другое на рынке музыки. И шире – во всех тиражных сегментах культуры. Под прикрытием завесы единых цен некавалифицированные и недобросовестные участники наводняют прилавки второсортными вещами. Когда они начинают доминировать на рынке, доля высококачественной продукции падает. А поскольку по внешнему виду качественные и некачественные продукты не отличимы друг от друга, шансы на продажу у тех и других равны. В силу того что издержки добросовестных производителей всегда выше, они теряют конкурентоспособность. Вообще, если в какой-то отрасли потребитель не может по рыночным сигналам сделать разумный выбор и если эту проблему не решают институты гарантий и экспертизы, то данная отрасль деградирует. Это явление известно в экономике под названием ухудшающего (неблагоприятного) отбора. В научный обиход его ввел Джордж Акерлоф, снискавший за это лавры нобелевского лауреата.

Акерлоф показал, что, если на каких-либо рынках устойчиво воспроизводится ситуация, при которой одна сторона (обычно продавец) лучше осведомлена о качестве товара или услуги (иными словами, если не устранена асимметрия информации о качестве), то такие рынки подвержены тенденции ухудшающего отбора<sup>105</sup>. Первопричина этого явления в мотивации участников. Хорошо информированные игроки могут жульничать с качеством, зная, что их визави этого не заметят. Но раньше или позже те осознают, что стали жертвой обмана и что противоположная сторона извлекает выгоду в ущерб их интересам.

<sup>104</sup> Например, любители готической музыки обращают внимание на продукцию лейбла Trisol, а поклонники прогрессивного рока – на альбомы, выходящие под маркой Inside Out.

<sup>105</sup> Akerlof G. A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, August 1970. P. 488–500. Рус. пер.: Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм // THESIS. Вып. 5. 1994. С. 91–104.

Они будут стремиться восстановить статус-кво, а если это не удастся, то покинут сферу, в которой неуспешны. Акерлоф рассмотрел проблему асимметрии информации на примере «лимонов» – так в США окрестили донельзя изношенные автомобили. С виду их трудно отличить от умеренно амортизированных машин, и по цене они равны. Если покупатель не отличает плохой автомобиль от хорошего, а продавцы дают им схожие рекомендации, то неизбежен ухудшающий отбор. Хорошие машины останутся в руках покупателей, а негодные опять вернутся на рынок для перепродажи. К тому же хорошо сохранившиеся машины невыгодно продавать по той же цене, что и «лимоны», поэтому они вытесняются с рынка. Шансы на приобретение нелучшего товара увеличиваются. В конце концов, если не принять мер, рынок будет разрушен: на нем останутся только плохие машины. Одним словом, ухудшающий отбор ведет к тому, что хорошо сделанные вещи предлагаются все реже, вытесняясь суррогатами.

В случае с рынком звукозаписей асимметрия информации очевидна. Музыкальные лейблы, хотя и не обладают исчерпывающим знанием, безусловно, осведомлены гораздо лучше потребителей. А единые цены только способствуют информационной асимметрии. В результате имеет место неравная информированность сторон – ключевая предпосылка ухудшающего отбора. Информированная сторона оказывается в ситуации, когда экономические мотивы превалируют над профессиональной честью. Производители заинтересованы в использовании эффекта возрастающей отдачи от масштаба выпуска. Суть в том, что с увеличением продаж существенные статьи затрат (на содержание штатных сотрудников, офиса, на приобретение прав и т. п.<sup>106</sup>) составляют все меньшую долю в стоимости единицы продукции. Эта часть затрат стремится к нулю, а себестоимость приближается к себестоимости звуконосителя. Поэтому массовое производство очень выгодно, и звукозаписывающие концерны тянут объемы выпуска (и тем самым продажи) вверх любой ценой. Но погоня за количеством упирается в дефицит креативности. В итоге это ведет к избыточному ассортименту и падению качества, а настоящих мастеров своего дела ставит в невыгодное положение, так как «подмастерья» демпингуют на рынке труда.

Для наращивания выпуска у фирм имеется еще одна специфическая причина. Пока делятся суды над файлообменщиками, музыка перетекает на черный рынок и расходится по миллионам частных коллекций.

---

<sup>106</sup> Сюда относятся так называемые условно постоянные и поглощенные издержки.

Сбор выручки по ней проблематичен. Это заставляет производителей ускоренно обновлять ассортимент, чтобы предать забвению все, что было спето, продано и прослушано ранее. Подобным образом действуют и Дома высокой моды, выпускающие свои коллекции с такой скоростью, чтобы модели устаревали быстрее, чем пираты успеют наводнить ими рынок. Ритмы новаций вообще часто диктуются необходимостью упразднить достижения конкурентов.

За перепроизводство музыки в ответе не только основные производители с их заинтересованностью в наращивании объемов выпуска, но и нелегальные производители и графоманы. Однако проблема не в самом по себе перепроизводстве. Будь музыки хоть в десять, хоть в сто раз больше, это ничему и никому бы не вредило, если бы плохие произведения не заслоняли собой хороших. Однако в отсутствие действенных методов экспертизы безудержное наращивание ассортимента влечет за собой проблему шума. Никакие рейтинги и биллборды, по большому счету, тут не помогают<sup>107</sup>. В итоге для многих людей, в принципе любящих музыку, барьеры входа в эту сферу оказываются запретительно высокими. Поиск нужных мелодий сопряжен с прослушиванием огромного количества малоинтересных вещей. Это поглощает множество времени и не прибавляет настроения. Несколько безуспешных попыток разобраться что к чему, и человеку становится ясно: индустрия работает не для него.

### **Глава 1.3. Навигация – новый вид услуг в мире музыки**

Действующая продюсерская модель музыкального бизнеса не отличается прогрессивностью: издержки на рекламу и дистрибьюцию слишком высоки. Но этот явный недостаток ничто в сравнении с недостатком скрытым – неудобной навигацией. Нормальный человек не располагает таким досугом, чтобы часами разыскивать подходящую музыку. Между тем, технологии интернет-дистрибьюции и обработки информации уже столь развиты, что с их помощью можно реформировать отрасль. Новейшие разработки вплотную подводят к решению задачи снижения розничных цен и, что гораздо важнее, облегчения потребительской навигации. Будущее музыкальной отрасли – в избавлении от непродуктивных поисков. Для этого должен появиться высокотехнологичный

---

<sup>107</sup> Подробнее о рейтингах см. часть 2, параграф 2.6.3.4.

навигационный сервис, позволяющий покупать то, что требуется, не перелопачивая все подряд<sup>108</sup>. Если это произойдет, музыка обретет привлекательность для тех, кто теряет к ней интерес из-за того, что ощущает себя неуспешным в игре по действующим правилам.

### **1.3.1. Решение проблемы потребительской навигации: публичная оценка воспринимаемого качества**

Как сократить затраты потребителя на пути к хорошей (для него) музыке и повысить КПД выбора?

Идея состоит в том, чтобы аттестовать музыку силами потребителей. Ведь качество определяется не по формальным признакам, а по суждениям слушателей. Если выявить оценки потребителей, специальным образом их упорядочить и проаннотировать, можно выработать эффективную систему рекомендаций.

Допустим, где-то среди огромного массива музыки имеется то, что пришлось бы по душе конкретному человеку. Вопрос в том, как эту мелодию обнаружить и, минуя предварительное ознакомление, довести до потенциального слушателя? По каким признакам отбраковывать «плохую» музыку? Ведь из-за разнообразия вкусов трудно представить механизм прогнозирования предпочтений безвестных индивидов. Казалось бы, задача неподъемная, тем не менее одно элегантное решение обнаруживается. Оно строится на оценивании музыки силами самих потребителей. Ведь именно слушатели, а не кто иной, осуществляют фильтрацию: потребляя музыку, они, хотят того или нет, проделывают работу эксперта. А коль скоро работа выполнена, должен существовать способ воспользоваться ее результатами. Простейший вариант обработки индивидуальных оценок с выведением рейтинга ни к чему не приводит. Этот инструмент, как известно, не славится качественными рекомендациями, поскольку не ясно, кто стоит за тем или иным суждением.

Чтобы получить на выходе работающие, дифференцированные рекомендации, нужна более изощренная техника взаимодействия с потребителями. В ней должна учитываться разница во вкусах – ключевое звено проблемы навигации. Традиционно оценщиками выступают спе-

<sup>108</sup> Разработки различных рекомендательных систем ведутся чрезвычайно интенсивно (см. часть 2, глава 7). В СМИ чуть ли не ежедневно проходят сообщения о том, что подобный сервис вот-вот появится. Подробней о средствах навигации в интернете см. приложение 1, глава 11.



циально отобранные эксперты, что влечет за собой как минимум три проблемы: во-первых, как выбрать (назначить) экспертов; во-вторых, по каким параметрам судить о качестве; в-третьих, как выводить общую оценку из комбинации частных. В принципе, наладить экспертную систему можно, но поскольку под каждую конкретную задачу ее придется модифицировать, это обойдется очень дорого. А в случае с музыкой впечатление зависит не только от самой мелодии, но и от условий прослушивания, настроения и многого другого. Как все это учесть в оценке и донести до конкретного потребителя?

### **1.3.1.1. Как учесть разницу во вкусах?**

Идея в том, чтобы «авторизовать» участников, взяв за основу оценки известных им произведений. Предположим, мнения собраны. Чтобы вывести из них рекомендации для конкретного потребителя, от него следует получить его собственные оценки знакомых песен. Они-то и станут тем критерием, на основании которого автоматически будут отбираться рекомендатели из числа абонентов системы, чьи суждения о песнях, которые упоминает клиент, совпадают с его собственными или близки к ним. На конкретный запрос будет выдаваться комбинация оценок, выведенная из откликов именно этих оценщиков. Таким образом, человек получит рекомендации от тех, кто обладает схожим вкусом. Вся прочая статистика его не касается. Допустим, в качестве критериев некий абонент ввел высокие оценки песен Битлз, Куин, Мадонны, Гэйбриэла, Таркана, Мартина (набор может быть любым). Рекомендации поступят от тех, кто, так же как и сам клиент, высоко (или, напротив, низко) оценивает эти песни. Положим, человек совпал с некоей группой рекомендателей во мнении по десяти произведениям, которые он сам назвал. В ответ ему сообщается оценка, вынесенная этими абонентами по произведению, с которым те уже ознакомились, а клиент еще нет. Велика вероятность, что, последовав рекомендациям, пользователь останется доволен. Конечно, возможны несовпадения, связанные с различиями в ситуации потребления (настроение, антураж и т. п.). Другой источник расхождений – отличия в интерпретации: кем-то найдено определенное прочтение произведения, а от кого-то оно ускользнуло. Отсюда разночтения, сами по себе ценные. Клиент, по сути, получает подсказку: «Смотри внимательно, здесь что-то есть».

Возможен любой набор критериев (необязательно музыкальных) для выбора экспертов. Можно, к примеру, задать такой параметр, как зна-

комство с сочинениями Марселя Пруста, или запросить мнение людей, негативно оценивших «Терминатора-3». Одним словом, возможно самостоятельно подобрать такую персональную систему критериев, при которой ожидаемая точность вкусовых совпадений и качество рекомендаций будут высокими. Главное, чтобы круг экспертов-советчиков составляли только те, чьи приоритеты соответствуют запросу. В этом изюминка системы: на выходе генерируются не средние безликие оценки, а персональные рекомендации, которые компьютер автоматически выдает на основе сходства суждений конкретного пользователя и других людей. Тем самым моделируется привычная всем ситуация: человек прислушивается к мнению тех, чьи вкусы ему знакомы. Более-менее понятно, почему ближнему окружению понравилась/не понравилась та или иная вещь, и легко решить, следовать их рекомендациям или нет. Описанная технология, по сути, искусственно формирует «ближние круги». А поскольку предположение о близости вкусов основывается на фактическом сходстве оценок, надежность рекомендаций получается высокой. Данная идея, по сути, представляет собой автоматизированный вариант «людской молвы». Очной коммуникации не требуется, поэтому издержки минимальны.

#### **1.3.1.2. Что рекомендателям следует оценивать в музыке?**

Для производства такого рода рекомендаций требуется база потребительских оценок. Очевидно, что наиболее удобна численная/балльная система кодирования оценок. Но каким образом баллы должны характеризовать музыку? Как ни странно, они вообще не должны ее объективно характеризовать. Потребительские оценки должны отражать исключительно личное впечатление. Ни в коем случае речь не идет об искусствоведческой оценке или профессиональной экспертизе. Любители на нее не способны. Фокус в том, что для решения данной задачи вообще не требуются суждения об «истинном» качестве продукта. Интересуют только индивидуальные ощущения. Они зависят от многого: вкуса, художественной компетентности, общекультурного уровня, настроения и установок, антуража, социального окружения, влияния друзей и, разумеется, от музыки. Разложить все это по полкам практически невозможно, зато каждый может сказать, пришло ли та или иная мелодия ему по душе или нет. То, в какой мере впечатление связано именно с музыкой, а не с привходящими обстоятельствами – не имеет никакого значения. Мелодия создает (или не создает) некие желанные состояния – именно в этом ключе ее и следует оценивать в

рамках рекомендательной системы. Важно одно: слушатель достоверно знает, понравилась ему музыка или нет, а если формулировать точнее, понравился ли он сам себе в присутствии этой музыки. Именно он и только он – наилучший детектор «для-себя ценности». Оцениваться должно не произведение искусства как таковое (это компетенция искусствоведов), а порождаемые им субъективные эффекты – вот в чем потребитель культуры априори компетентен. Такая оценка субъективна, но в том-то и вся соль: для пользы дела она и должна быть субъективной.

Чьи оценки подлежат сбору? Да всех добровольцев без исключения. Система не нуждается в искусственно набранных референтных группах.

### 1.3.2. Изобретение, которого не было

#### 1.3.2.1. Коллаборативная фильтрация – фундаментальное решение проблемы навигации

Подобный подход к проблеме выбора может показаться фантастическим, но это не так. Он не только не нов, но применяется на практике более десяти лет. Прототип механизма потребительской селекции был создан в 1992 году. Идея автоматически вычленять вкусовые сообщества и предоставлять их членам возможность обмениваться суждениями была предложена Дейвом Голдбергом (Dave Goldberg) и его коллегами из исследовательского центра Xerox PARC в Пало-Альто, Калифорния. Именно они ввели термин «коллаборативная фильтрация»<sup>109</sup>.

В последующие годы первоначальную «сырую» идею коллаборативной (кооперативной) фильтрации довели до ума и сегодня рекомендации даются исходя из сходства предпочтений человека и других пользователей. Для этого клиенту нужно оценить несколько объектов, на основании чего вырисовывается его персональный профиль. В соответствии с ним подбираются советчики, затем их мнения о произведениях, еще не знакомых клиенту, доводятся до его сведения. Эта изящная схема начала активно разрабатываться с 1994 года<sup>110</sup>, однако ее судьба оказалась тернистой. В методе изначально присутствова-

<sup>109</sup> United We Find // The Economist, March 10, 2005.

<sup>110</sup> Heylighen F. Collaborative Filtering // Principia Cybernetica Project [on-line], 2001. [cited Feb. 28, 2005]. Available from URL: <<http://pespmc1.vub.ac.be/COLLFILT.html>>.

ла одна недоработка, которая со временем привела к проблемам. В чем суть загвоздки и как ее преодолеть, будет изложено ниже, после анализа первого опыта внедрения коллаборативной фильтрации.

### 1.3.2.2. Механизм коллаборативной фильтрации

Поскольку персональные рекомендации генерируются в результате анализа и сравнения оценок конкретного пользователя и других людей, вся соль коллаборативной фильтрации в способе нахождения этих других людей. В общем виде процедура выглядит так<sup>111</sup>:

- регистрируются предпочтения большой группы людей, на их основе строится профиль каждого пользователя;
- выделяется подгруппа людей, чьи суждения схожи с суждениями человека, желающего получить совет/рекомендацию<sup>112</sup>;
- на основании отзывов, поступивших от этой подгруппы, выводится некая оценка – именно она и выдается клиенту в качестве прогноза.

Этот метод использовался для характеристики книг, музыкальных CD или фильмов. Но в общем он может практиковаться для облегчения выбора продуктов или услуг любого типа. С конца 90-х годов в интернете стали появляться сайты, построенные на основе коллаборативной фильтрации. Первым (или в числе первых) был Ringo.

### 1.3.2.3. Ringo – первая в мире рекомендательная система по музыке: ее история и опыт<sup>113</sup>

Разработчики этой системы искали решение проблемы взрывного роста объема информации. Массивы книг, фильмов, CD, новостей и онлайн-информации значительно превосходят те, которые реально может пропустить через себя человек. Создатели Ringo применили коллаборативную фильтрацию для музыки, выбрав следующую шкалу оценок:

- Невыносимо
- Терпимо с трудом
- Не моя вещь

<sup>111</sup> Heylighen F. Collaborative Filtering.

<sup>112</sup> Обычно мерой сходства потребителей являются коэффициенты корреляции Пирсона между их предпочтениями, выраженными в баллах, либо углы между векторами, представляющими собой отражение потребительских предпочтений. Подробнее о рекомендательных системах см. часть 2, глава 2.7.

<sup>113</sup> По материалам: Shardanand and Upendra & Maes P. Social Information Filtering: Algorithms for Automating «World of Mouth» // Proc. of CHI'95 Conference on Human Factors in Computing Systems, ACM Press, 1995.

- Не заводит, не трогает
- Хорошая вещь
- Мощно
- Одна из моих любимых, не могу жить без нее!

По мере того как абонент наращивает число оценок, его профиль уточняется. Система сравнивает профили пользователей, выявляет людей с похожими вкусами и предсказывает, насколько человеку понравится незнакомый альбом/артист.

Ringo был создан профессором Патти Маес (Patti Maes) и тремя ее студентами и появился в интернете 1 июля 1994 года. После «инкубационного периода» о сервисе пошла молва, и менее чем за месяц число пользователей достигло тысячной отметки, а к исходу второго – приблизилось к двухтысячной. Параллельно росла база данных. Первоначально система включала в себя 575 артистов, но скоро в ней стало 3000 исполнителей (9000 альбомов). Обработывалось почти 500 сообщений в день<sup>114</sup>. Те, кто впервые обращались к Ringo, получали список из 125 артистов и, согласно инструкции, присваивали им рейтинг. Оценивать артистов полагалось без детализации (избегая суждений об оригинальности, о вокальных данных и т. д.), а лишь исходя из того, насколько их приятно слушать.

Обретя таким образом персональный профиль, человек мог обратиться к Ringo со следующим запросом: 1) порекомендовать новых артистов/альбомы; 2) перечислить артистов/альбомы, на которые не стоит тратить время; 3) выдать прогноз по конкретному артисту/альбому. Рекомендации сопровождался показателем достоверности (он зависел, в частности, от числа пользователей-единомышленников, взятых в расчет для составления прогноза). Какие-либо данные об абонентах не предоставлялись. Еще пользователь имел доступ к рецензиям своих рекомендателей, а также к досье на любого артиста с перечнем его альбомов и средней оценкой, данной им потребителями. Каждый абонент Ringo ранжировал в среднем около сотни артистов; средний балл составлял 3,7 (т. е. между «не моя вещь» и «не трогает»). Вначале рекомендации Ringo были неточны, поскольку сервис еще не набрал критической массы данных. По мере роста числа пользователей и их обращений компетентность прогнозов нарастала. Чтобы войти в норму, требовалось пару раз пройти операцию ранжирования артистов, в результате

<sup>114</sup> Один пользователь мог послать десятки запросов в день. Сообщения посылались головному серверу, который раз в час обрабатывал накопившуюся корреспонденцию и отвечал на нее. Подробнее см.: Heylighen F. Collaborative Filtering.

чего список абонентов со схожими предпочтениями, так называемых «соседей» пользователя, мог существенно уточниться.

В 1995 году на базе Ringo была создана программа Helpful Online Music Recommendations (HOMR – Полезные онлайн-музыкальные рекомендации). В 1995 году была учреждена компания Agents Inc., вскоре переименованная в Firefly Network (по-русски – «Светлячок»). К середине 1997 года она совместно с Microsoft и Netscape переключилась на регулирование вопросов, связанных с защитой приватности в сети. В 1998 году Microsoft купила эту компанию, хронически испытывающую финансовые затруднения, и тут оказалось, что нового владельца больше интересуют наработки Firefly в области обработки персональной информации о пользователях, но не коллаборативная фильтрация. 4 августа 1999 года Microsoft закрыла Firefly.com – один из наиболее важных экспериментов в истории интернет-комьюнити закончился<sup>115</sup>.

Опыт Ringo пошатнул устоявшиеся в культуре представления о том, что контент сначала должны отфильтровать эксперты, и лишь затем его можно публиковать. Был с успехом опробован обратный порядок действий: предъявлять на всеобщее обозрение, переложив фильтрацию на непрофессиональное сообщество.

Другой пионер этой технологии, Джон Ридл (John Riedl) из Университета Миннесоты, запустил на основе коллаборативной фильтрации свой сервис, генерирующий рекомендации по фильмам<sup>116</sup>. На его веб-сайте MovieLens каждого пользователя просят присвоить серии фильмов баллы от 1 «ужасно» до 5 «стоит посмотреть». Высокая точность начинается с полутора десятков оценок.

#### 1.3.2.4. Приостановка фильтрации

При всей своей привлекательности метод коллаборативной фильтрации, по крайней мере в его первоначальном виде, а не в виде бизнес-

<sup>115</sup> Oakes Ch. Firefly's Dim Light Snuffed Out // Wired [on-line], 8th December, 1999. [cited Feb. 20, 2003]. Available from URL: <<http://www.wired.com/news/culture/0,1284,21243,00.html>>.

<sup>116</sup> Ридл на паях с бывшим топ-менеджером Microsoft Стивеном Снайдером (Steven Snyder) учредили компанию Net Perceptions. Первый вице-президент этой компании Стив Ларсен (Steve Larsen) предсказал, что вскоре в каждом магазине видеофильмов появятся электронные киоски, где можно будет получить полезные советы о фильмах, ранжировав десяток-другой лент. Такие киоски уже работают в музыкальных магазинах и называются Mix&Burn (от компании MediaUnbound). С их помощью покупатели могут получить персональные рекомендации, прослушать музыку, смикшировать диск с нужными им композициями и записать его.

модификаций, до сих пор не особенно известен вне круга специалистов<sup>117</sup>. При очевидной ценности он ждет своего звездного часа уже долгих двенадцать лет. Почему так?

Во-первых, для него требовалась такая скорость вычислений, которую нарастили до нужного уровня совсем недавно. Во-вторых, чтобы раскрыть свои возможности в полном объеме, коллаборативной фильтрации нужно было дожить до широкого распространения интернет-шоппинга, для которого, как полагают многие, эта технология является естественным придатком. Сегодня торговля через интернет свершившийся факт. Однако коллаборативная фильтрация не получила широкого применения даже в музыке, где для этого имеются все предпосылки. И это при том, что с 1999 по 2002 год целый ряд компаний с широким ассортиментом разработок по контент-менеджменту пытались модернизировать музыкальную индустрию. Среди них – eTantrum, GigaBeat, HiFind, Music Buddha, Sonic Print и Uplister (уже не существуют), Cantamatrix (приобретен Gracenote), Mongo Music (приобретен Microsoft), AgentArts, Audible Magic, BayTSP, Friskit, Media Unbound, MoodLogic, Relatable, Savage Beast, Sonicprint и Tune Print<sup>118</sup>. Большинство из них прекратили свою деятельность, не оставив следов и не поделившись ноу-хау.

Есть основания думать, что трудная судьба изобретения, обещающего революцию в потребительской навигации, не случайна. Ее предопределил один чрезвычайно существенный изъян, с самого начала заложенный в технологию, из-за чего очень правильная и остро актуальная затея пошла по ложному пути. Метод коллаборативной фильтрации не опирался на устойчивую бизнес-модель. Из-за этого сервис был обречен дрейфовать под крыло бизнеса. По мере того как это происходило, замыслы разработчиков отодвигались в тень, а на первый план выступали нужды нового хозяина, начинавшего эксплуатировать идею в сугубо меркантильных целях. В условиях экономической несамостоятельности подобные метаморфозы неизбежны, и они часто оборачиваются утратой автономии и идеологической чистоты, что для экспертного сервиса смертельно. Проводить свою «альтруистическую» линию в жизнь можно лишь оставаясь независимым от дистрибьютора, а для этого необходимо самому зарабатывать деньги. Иными словами, нужно было учиться продавать свой продукт, а именно – рекомендации и сопутствующие

<sup>117</sup> На русском языке вплоть до конца 2005 г. не вышло ни одной статьи на эту тему, и почти никто в России не знает, что такое коллаборативная фильтрация.

<sup>118</sup> См. приложение 1, глава 11.

услуги. Но этого не случилось. Вероятно, пионерам коллаборативной фильтрации в голову не приходило брать с клиентов – физических лиц деньги за информацию, которую те сами поставляли. Создатели Ringo пытались разбогатеть на продаже своих разработок другим компаниям. Поначалу дело вроде пошло на лад, по крайней мере к концу 1995 года было привлечено \$2,6 млн. Но план себя не оправдал, а найти другие источники не удалось. Это и вынудило к слиянию с крупным партнером – Microsoft, что не замедлило сказаться на судьбе рекомендательного сервиса. Менеджеры Microsoft в какой-то момент сочли, наверное, что наилучшей бизнес-модификацией коллаборативной фильтрации будет ее непосредственная интеграция в онлайн-магазин. Когда это сделали, оказалось, что в магазине царят свои законы, и переступить за тонкую черту, отделяющую рекомендацию от навязывания, очень легко. Экспертные возможности системы, изначально ориентированной на благо пользователей, вошли в противоречие с интересами продавцов. Те быстро смекнули, как поступить, и начали производить подделки несколько иного толка. Если первоначальная альтруистичная версия системы деликатно отвечала на запросы и бесхитростно указывала то, что клиенту покупать не следует, то меркантильная схема преследовала обратную цель – максимально стимулировать покупки.

Анализируя опыт первопроходцев коллаборативной фильтрации, нельзя не обратить внимания еще на один фактор. Согласно ключевой идее фильтра, при вхождении в систему от клиента требуется заполнить анкету, чтобы проинформировать о своих предпочтениях. Тогда это всех смущало: считалось, что клиента не следует утруждать. Почему-то все были едины во мнении, будто минуты, потраченные на построение персонального профиля – это непреодолимый барьер для массового спроса. Как будто в обмен не предлагались сэкономленные часы и месяцы досуга. Почему столь абсурдный вывод поддерживал бизнес, гадать не приходится: ему не нужен искушенный и разборчивый клиент. Тут интереснее другое. Как потребитель позволил обвести себя вокруг пальца? Почему он не насторожился при перевертывании знака в очевидном алгебраическом соотношении: «затраты на экспертизу априори меньше потерь от некачественного потребления»? Почему не забил тревогу, когда обнаружил, что полезный механизм (пусть еще слабый, только рождающийся, но, по всему видно, обещающий набрать недюжинную мощь) растворился в недрах компьютерного гиганта?

Судя по всему, изобретение и его пользователи разминулись во времени: коллаборативный сервис возник до того, как потребитель осво-



ился в той системе торговли, где эта технология способна проявиться во всем блеске. Когда же с развитием интернета массовый покупатель обрел техническую среду, в которой возможен эффективный поиск, он уже застал рекомендательную систему в выхолощенном виде. Этим и воспользовался бизнес, оценивший угрозу нового метода и сыгравший на опережение. Теперь, по прошествии времени, это можно интерпретировать как блестящую контроперацию перехвата. Видно, почуяв реальную угрозу, исходящую от рекомендательного сервиса, бизнес переманил к себе на службу этого новоявленного «суперагента» потребительского сообщества и тотчас втянул его в свою двойную игру: агенту разрешили действовать, как будто ничего не произошло, но при этом слегка редактировали его месседжи. Потребители же, не успев как следует раскусить нового игрока, приняли его информацию за чистую, хоть и не очень ценную, монету. О том, что ее истинная ценность могла быть стократно выше, мало кто догадывался. А бизнес потакал такой недалёковидности. Как сказал один из тех, кто успел насладиться сервисом Ringo, «ни одна из действующих сегодня систем навигации не может сравниться с качеством работы Ringo». Если это отчетливо увидел простой пользователь, то трудно поверить, что этого не знал Microsoft, несколько лет работавший с Firefly Network перед тем, как купить ее. Продавцу нужна технология, помогающая продавать, а не та, которая позволяет потребителям беспроегрышно выбирать, оставляя тем самым производителя с залежами неликвидов. Бизнес Microsoft таков, что коллаборативная фильтрация не угрожала этой компании непосредственно. Но это ничего не значит. Достаточно того, что эта технология создавала угрозу множеству других бизнесов, и Microsoft не могла питать иллюзий насчет коммерческих перспектив рекомендательных систем. В августе 1999 года на сайте Firefly.com появилось сообщение: «Готовясь к запуску сервиса Microsoft Passport, 18 августа мы закрываем веб-сайт Firefly и связанные с ним сервисы». Когда ничего аналогичного Firefly не обнаружилось, сетевое сообщество не проявило своей хваленной сплоченности. Хотя, возможно, к этому моменту оно просто не уловило смысла происходящего – Napster только набирал обороты. Рекомендательные системы переподчинили без всякого шума. Пионеры новой технологии один за другим сдавались на поруки бизнесу или дышали на ладан в рамках университетских грантов. Проблема была в том, что они не мыслили свою деятельность иначе как инструментально – как услугу милой их сердцу отрасли, и были горды от осознания того, что большой бизнес принял эстафет-

ную палочку из их рук. Они ждали, что он и дальше понесет ее в том же направлении. Но направление изменилось. Тогда еще никто не осознал, что публичная потребительская экспертиза качества радикально меняет расстановку сил на рынке. Если же потребитель не проявляет себя в качестве сильной стороны, черпающей информацию из независимых источников, он тем самым попустительствует худшим наклонностям рыночных профессионалов.

### 1.3.2.5. Трюк с подменой технологии

Благовидный предлог для приостановки целомудренного навигационного сервиса оказался под рукой. Им стал тот самый недостаток коллаборативной фильтрации, о котором уже упоминалось: необходимость сбора клиентских предпочтений. Для продуктивной работы требуется приличная база клиентских оценок – минимум сотни тысяч. До того как критическая масса набрана, люди не мотивированы выражать свое мнение, поскольку система не способна вознаградить их усилия. Это так называемая проблема холодного старта. Кто-то первым должен потрудиться во имя остальных – это классическая ситуация производства общественного блага со всеми ее сложностями. Для разогрева на старте можно ничего не спрашивать у клиентов, а попытаться вычислить их предпочтения из потребительских действий (кстати, совершаемых не обязательно в рамках рекомендательной системы)<sup>119</sup>. Этой дорогой и двинулся бизнес, вскоре обнаружив, что можно вообще обойтись без сбора прямых и явных (сознательно выраженных) клиентских предпочтений<sup>120</sup>. Косвенными источниками оценок могут служить, например, прошлые покупки или время просмотра конкретной веб-страницы, или последовательность кликов по ссылкам в сети. В. Коуэн и В. Фэн показали, как можно отслеживать музыкальные предпочтения путем анализа логов (хронологической записи событий), статистики скачиваний и прочей технической информации<sup>121</sup>. По названию файла можно установить исполнителя или композитора, а по IP-адресам – потребителей.

Тот же принцип применяется в интернет-магазине Amazon: каждая книга здесь сопровождается списком литературы, приобретенной поку-

<sup>119</sup> Подробнее об этом см. часть 2, параграф 2.7.3.1.

<sup>120</sup> Предпочтения могут быть явными (когда пользователь сам оценивает потребленные книгу, компакт-диск или ресторан) либо неявными (когда выводы делаются на основе его действий).

<sup>121</sup> Cohen W. W., Fan W. Web-Collaborative Filtering: Recommending Music by Crawling the Web // Proceedings of the 9th International World Wide Web Conference, 2000.

пателями данной книги<sup>122</sup>. Считается, что фактом покупки люди выражают свою оценку. Хотя купленное и понравившееся – это, очевидно, не одно и то же, но этой разницей Amazon считает возможным пренебречь. Несмотря на то что качество прогнозов, выведенных из косвенных данных, ниже, чем из прямых потребительских оценок, бизнес сделал ставку именно на них. За этим проглядывает желание не просто избавить покупателей от лишних хлопот, но и дозировать их компетентность. (Это тот же мотив, который привел дигитальные отрасли культуры к единообразию цен.) Опции, облегчающие выбор, привлекают клиентов, способствуя увеличению продаж, но они же уточняют выбор, что ведет к снижению продаж. Предоставляя услугу по навигации, бизнес заинтересован в таком ее виде, который не вредит сбыту продукции разного достоинства. То есть он выбирает оптимальный для себя вариант, но это не значит, что это лучший вариант с точки зрения покупателя. Если бы навигационный сервис Amazon был платным и доходы от него были бы сопоставимы с продажей книг, тогда резонно было бы ожидать более высокого качества. Дареному же коню в зубы не смотрят. Предоставили какую-то навигацию – и на том спасибо. Вообще, экспертиза, соединенная с продажами, потенциально содержит возможность двурушничества, и полагаться на нее если и можно, то с большой осмотрительностью.

#### 1.3.2.6. Кто кого фильтрует?

По мере того как число участников коллаборативной фильтрации растет, нарастают проблемы обработки данных. При нескольких миллионах пользователей ограничения скорости операций становятся ощутимыми. Поэтому, когда рекомендательный сервис используют в качестве придатка к торговым системам, фильтрацию по типу «потребитель-потребитель» заменяют цепочкой «объект-объект» (см. рисунок). Этот принцип экономичнее, в частности из-за отсутствия необходимости часто пересчитывать взаимосвязи между клиентами<sup>123</sup>. В этот момент и закладываются предпосылки для незаметной переориентации метода с нужд потребителей на интересы продавцов.

<sup>122</sup> Подробнее см. приложение 1, параграф 11.6.1.

<sup>123</sup> Этот вариант навигации в 2001 г. предложили Бадрул Сарвар и его коллеги из Университета Миннеаполиса (см.: Sarwar B., Karypis G., Konstan J., Riedl J. Item-based Collaborative Filtering Recommendation Algorithms. [on-line] Department of Computer Science and Engineering, University of Minnesota, Minneapolis, 2001. [cited Feb. 15, 2006]. Available from URL: <<http://www10.org/cdrom/papers/519/index.html>>). В том же направлении одновременно двигались и другие группы, включая Amazon.



В основе пообъектной фильтрации – фиксация всех оценок, выставленных пользователями системы различным объектам (это могут быть товары, услуги, учреждения и т. д.), и анализ сходства между объектами, что не совсем то же самое, что сходство между людьми. Например, берется конкретный продукт – книга – и выявляются все прочие книги, получившие от различных потребителей сходную оценку. Хотя с точки зрения математики подсчеты «объект-объект» вроде идентичны данным, полученным из оценок потребителей, но во втором случае отбираются продукты, нужные людям, а в первом – люди, «нужные» для продвижения продуктов. В объектной фильтрации сходство между товарами устанавливается по профилю оценок потребителей, а в «человеческой» версии – по ряду персонально выделенных и значимых параметров. Разница именно в том, что в коллаборативной фильтрации с непосредственным участием потребителей те сами расставляют акценты, а пообъектная схема обходится без этого. Методы были бы идентичны, если бы в поклиентской версии фильтрации учитывались все оценки всех покупок, совершаемых потребителями.

Пренебрегать прямо высказанными оценками – это все равно что судить о совпадении вкусов людей по их знакомству с блокбастерами. К тому же очевидно, что факт потребления чего-либо далеко не всегда равнозначен удовлетворению. Существует зазор между интересом к продукту и его итоговой оценкой. Неспроста модераторы Ringo не ограничивались часто ранжируемыми артистами, а оставляли место для индивидуальных предпочтений. Расхождение между оплатой и удовлетворением особенно существенно тогда, когда нет повторного потребления, и накопления информации (позитивной или негативной) от предыдущих покупок не происходит. Именно поэтому культурная продукция, потребляемая однократно, оказывается в числе наиболее

проблемных случаев для пообъектной фильтрации. Здесь между интересом, ожиданиями и конечными впечатлениями может пролегать пропасть. В предметной сфере ситуация менее острая.

В потребительской версии люди сигнализируют о своих итоговых эмоциях и впечатлениях, а в пообъектной – товары указывают на свою способность притягивать внимание людей, что, очевидно, заслуга не только их качества, но еще и рекламы и цены<sup>124</sup>. Таким образом, люди дают экспертную оценку товаров с большей пользой для себя. В особенности если учитывать, что их вовлеченность в процесс сама по себе позитивна. В областях, где люди потребляют приблизительно одинаковый ассортимент, например одни и те же автомобили или стиральные порошки, совпадение списка покупок не выявляет различий во вкусе. Другое дело, что оно указывает на схожесть статусов, и в этом смысле пообъектная фильтрация оказывается информативной. В то же время очевидно, что она скорее подогревает стремление к подражанию, чем к отличиям, и это на руку бизнесу.

Как отмечалось, анализ сходства в рамках объектной фильтрации не нужно делать каждый раз, что обеспечивает скорость ответа на запрос. Именно это и требуется Amazon и прочим торговцам для того, чтобы успеть напичкать клиентов рекомендациями, пока они пребывают в покупательском настроении. Люди ведут поиски и покупки в интернете, оставляя на различных сайтах следы своего присутствия, а на них попутно сыплет информация то ли рекомендательного, то ли рекламного свойства. Простые клики на веб-страницы засчитываются системой как акты потребительского ранжирования. Но остановка внимания на некоем предложении, а может быть просто пауза по сторонним причинам – не такой уж точный показатель заинтересованности человека в данной вещи. К тому же, далеко не все покупки совершаются в интернете, поэтому выборка покупательских предпочтений, сделанная только на основе этих данных, не вполне репрезентативна. Коллаборативная фильтрация с непосредственным участием потребителя пусть медленнее, но вернее служит его интересам.

### **1.3.2.7. Бизнес-версия коллаборативной фильтрации, или зачем поступаться принципами?**

Рекомендательная система, интегрированная с процессом продаж так, чтобы подсовывать товары в то время, когда что-то приобретается

---

<sup>124</sup> Подробно о взаимосвязях рекламы и цены см. часть 3, разделы 3.4.1. и 3.4.2.

или ищется, ориентирована на интересы бизнеса. Она не требует активности со стороны пользователя. Все, что от него нужно – это вступить на торговую площадь. Тут его и берут в оборот. Это соображение – ковать железо, пока горячо – стало решающим в эволюции коллаборативной фильтрации. Держать оценки наготове и быстро выдавать их, как того требуют интересы бизнеса, никого ни о чем не спрашивая, – данная логика подвела к скрытому этическому компромиссу. Как только решили не беспокоить клиента по таким пустякам, как его мнение о качестве, дело все больше стало клониться к программированию поведения.

Если для обычных товаров пообъектная фильтрация в ряде случаев дает искомый результат, то с навигацией в культурном предложении все обстоит хуже. Хотя справедливости ради надо отметить, что музыка в ряду культурных благ стоит особняком. Поскольку к хорошим мелодиям люди могут возвращаться неоднократно, потребительские оценки с успехом заменяет подсчет числа прослушиваний той или иной песни. Это тот редкий случай, когда неявные предпочтения адекватно репрезентируют явные. На этом основаны музыкальные сервисы Audioscrobbler (ныне Last.Fm), Launchcast Radio и др.<sup>125</sup> На компьютер, на котором прослушивается музыка, закачивается специальный программный модуль. Больше от пользователя ничего не требуется<sup>126</sup>: его не беспокоят просьбами ранжировать музыкальные композиции, не задают вопросов о настроении и т.д. Модуль отслеживает музыку, которую проигрывает человек, и передает информацию на сервер. Он также создает персональные веб-страницы пользователей сервиса, на которых демонстрируются списки прослушанного. Предполагается, что после того как прозвучало более половины песни, ее смело можно причислять к понравившимся и вносить в профиль. И все же в такой методике есть скрытые ограничения. На сервер поступает информация только о той музыке, которая звучит на компьютере, т.е. в определенной обстановке, в частности в офисе. Очевидно, в этих условиях включишь не всякую музыку, а например фоновую. В автомобиле будут слушать другие мелодии, на Hi-End аппаратуре – третьи. Так что автоматически формируемый потребительский профиль неизбежно получается деформированным.

<sup>125</sup> Ресурс Audioscrobbler перемещен по адресу: [www.Last.Fm](http://www.Last.Fm); Launchcast Radio можно найти в интернете по двум ссылкам: старой – [www.launchcast.com](http://www.launchcast.com) и новой – <http://launch.yahoo.com/launchcast/>. Дополнительную информацию см. в приложении 1, разделы 11.4. и 11.8.

<sup>126</sup> Оценить первые несколько композиций все же желательно.

Если же речь идет о произведениях однократного потребления – книгах, пьесах, фильмах и т. п., результаты дает только метод фильтрации, основанный на рефлексии потребителей. Чтобы повысить точность рекомендаций в пообъектной схеме, базу данных дополняют сведениями о клиентах. Для этого их классифицируют по социально-демографическому принципу, вычлняя в лучших традициях маркетинга фиксированные группы, как-то: средний класс, живущий в пригороде; молодой горожанин – профессионал; религиозный сельчанин с велосипедом и т. д., – и затем пытаются разбить население на кластеры. Нет информации, которую не стремились бы вовлечь в оборот: академические успехи, опыт работы, семейное положение, возраст, пол, раса, почтовый индекс, кредитная история, участие в фокус-группах и т. д., и т. п. Чтобы определить, чего захотят потребители, сначала пытаются установить, кто они такие. Это довольно трудоемко, бесполезно, а в чем-то и неприятно, поскольку на такую информацию с высокой вероятностью найдется заказчик, и это – не потребитель культуры, а кто-то другой с не вполне ясными намерениями.

Изюминка коллаборативной фильтрации по схеме «потребитель – потребитель» состоит как раз в том, чтобы не отягощать процесс ничем лишним. Система не очень хочет знать, кто есть кто, ей нужны лишь добровольно высказанные предпочтения. Только из них выводится, кто к какому культурному сообществу относится. Группы не являются чем-то постоянным, они меняются вместе с людьми. Например, некто не видел ни одного фильма Бунюэля, но если завтра он посмотрит «Этот смутный объект желания» и присвоит ему высокий балл в системе MovieLens, то группа людей, ранее определявшаяся как «точно такие же, как он», немедленно изменится.

Версия фильтрования, опирающаяся не на явно выраженные, а на угадываемые предпочтения, подозрительно приспособлена для коммерческих интересов. В ней теряется самое главное: опора на воспринимаемое качество, поэтому она хуже служит интересам потребителей. Хотя сегодня, пока рекомендательные системы только отлаживаются, нет смысла подозревать кого-то в манипуляциях. Например, Amazon демонстрирует верх корректности – клиентам предоставляется возможность «обучить» систему, сообщая ей свое мнение о точности рекомендаций. Сама по себе состыковка информационного фильтра с торговлей может быть и не лишена смысла, но по мере того как популярность подобных сервисов будет расти, искушение манипулировать ими тоже будет увеличиваться. Например, издатели, вмешиваясь в про-

цесс ранжирования, могут начать рекомендовать свои собственные книги. А уж авторам и их окружению удержаться от подкручивания счетчиков будет крайне сложно. М. О'Махони показал, что самые совершенные системы фильтрации неустойчивы к проискам злоумышленников<sup>127</sup>. Они на это не рассчитаны. Ведутся разработки защиты от «рекомендационного спама», но о практическом применении говорить пока рано<sup>128</sup>. В одном из таких пилотных вариантов защиты честные баллы от «злонамеренных» отделяют математическими методами. Добропорядочных пользователей собираются поощрять скидками и бонусами, а обманщиков наказывать. Однако, когда коллаборативная фильтрация распространится повсеместно, от преднамеренных подлогов<sup>129</sup> будет отгородиться намного сложнее. Существует риск того, что система рекомендаций, как перекошенная рулетка, будет настроена на выдачу только определенных подсказок. Отсюда вопрос: эта система рекомендует или конвоирует к нужному прилавку? И вообще, мыслимое ли дело, чтобы коммерсанты сами, да еще и бескорыстно, прокладывали навигационные тропы потребителям? Стоит ли доверять рекомендациям поставщиков?

#### 1.3.2.8. Коллаборативная фильтрация и система цен

Будь мы мнительны, трудно было бы отделаться от ощущения, что мы на пороге раскрытия «заговора». Конечно, в явной форме его не было, но при взгляде с высоты птичьего полета эволюция рекомендательных систем выглядит так, словно сговор имел место. Так и тянет объявить о том, что в сфере культуры действуют некие темные силы, прячущие от людей чудодейственное средство экономии денег и времени. Прячут, классическим образом помещая укрываемое на видном месте. Оригинальную благородную идею взяли под контроль, перепрограммировали для своих нужд и пустили в плавание под прежним названием. Не было лучшего способа дискредитировать начинание. В генетически модифицированном виде рекомендательные системы стали появляться повсеместно. Покупателям в интернет-магазинах

---

<sup>127</sup> O'Mahony M., Hurley N., Kushmerick N., Silvestre G. Collaborative recommendation: A robustness analysis // ACM Transactions on Internet Technology, Vol. 4, Issue 4, November 2004. P. 344–377.

<sup>128</sup> Miller N., Resnick P., Zeckhauser R. Eliciting Honest Feedback in Electronic Markets // Harvard Kennedy School Research [on-line], June 2004. [cited Feb. 20, 2006]. Available from URL: <<http://ksghome.harvard.edu/~nmiller/elicite.html>>.

<sup>129</sup> У специалистов это называется «семантическое хакерство».



непрерывно что-то подсовывают. Теперь все знают, что такое навигация. И все знают, что вещь эта не слишком полезная, а иногда прямо-таки назойливая. Людям кажется, что опробованный ими сервис, например Amazon, – это и есть самая настоящая навигация. В действительности же хорошая метода, позволяющая экономить на пустых пробах и ориентированная строго на потребителей, никак не может проторить себе дорогу<sup>130</sup>. Изначально решалась проблема неосведомленности потребителя о качестве продуктов. Теперь на смену ему пришло незнание намерений оператора рекомендательной системы. Одно не слаще другого. Плюс появляется ощущение утраченной самостоятельности выбора.

Манипуляции с коллаборативной фильтрацией, которые ведутся под предлогом ее улучшения, извращают первоначальную идею. И винить в этом некого. Бизнес не обнаружил в фильтрации силами потребителей источника денег, не нашли его и те, кто искренне ставил во главу угла благо сообщества. Но, вне всякого сомнения, бизнес не мог не предвидеть угрозы своим интересам. Вот открытое предупреждение (в пересказе), прозвучавшее со страниц *The New Yorker* в год рождения Napster<sup>131</sup>. Фактически, коллаборативная фильтрация – это метод, направленный против блокбастеров. Предположим, некто ввел в MovieLens свое мнение по 15 популярным американским фильмам. Этот некто редко смотрит что-либо, кроме коммерческих голливудских релизов, и плохо ориентируется в мире кино. Но тут в ответ система, располагая данными о предпочтениях его единомышленников, сообщила, что ему могла бы понравиться бельгийская комедия 1992 года и фильм «Давай потанцуем» (1937) с Джинджер и Фредом, и он убедился, что это действительно так. Метод «способствует производству малотиражных, талантливых и качественных продуктов, не попадающих на глаза читателям из-за скудного маркетингового бюджета»<sup>132</sup>. Грамот-

<sup>130</sup> Распространено мнение, будто подобным образом складывается судьба бесплатного браузера Firefox – конкурента Internet Explorer фирмы Microsoft, вшитого в Windows. Firefox, появившийся в ноябре 2004 г., блокирует всплывающую рекламу, практически непроницаем для вирусов и занимает мало места. Но при всем том он с трудом пробивается к пользователю, так как Internet Explorer внедрен в миллиарды компьютеров и привычки пользователей.

<sup>131</sup> Gladwell M. The Science of the Sleeper: How the Information Age could Blow Away the blockbuster // *The New Yorker*, 10.04.1999.

<sup>132</sup> Эти слова принадлежат Джону Хэйджелу (John Hagel), консультанту McKinsey & Co по электронной коммерции, автору (вместе с Марком Сингером) книги «Net Worth» (Hagel J., Singer M. Net Worth. Harvard Business School Press, USA, January 1999).

ные рекомендации приводят к тому, что продажи нераскрученных, но от этого не менее интересных произведений/авторов растут, а блокбастеров – падают. В условиях неопределенности, когда никаких внятных рекомендаций нет, покупают что-нибудь предсказуемое, т.е. блокбастер. С появлением надежных рекомендаций блокбастер потеряет часть публики, поскольку у людей появятся иные ориентиры для выбора.

Если люди станут делать меньше ненужных покупок, работа на «вал», а вместе с ней и унификация цен станут бессмысленны. Поэтому, как только рекомендательные системы получат широкое распространение, эпохе однородных цен придет конец. Вполне возможно, что к тому моменту, когда автоматизированные рекомендательные сервисы станут реально помогать в подборе произведений, потребители сочтут высокие и дифференцированные цены справедливыми. Возможно также, что к этому времени удастся искоренить пиратство. Если того и другого не случится, индустриям культуры несдобровать.

#### **1.3.2.9. Рекомендательная деятельность как самостоятельный бизнес**

Отработав методику выбора книг, музыки и фильмов, коллаборативная фильтрация могла бы начать экспансию в другие сферы. Например, помочь с выбором телепрограмм, ресторанов, турпоездки, учебных заведений, персонального тренера, архитектора и т.п. Пока же подавляющее большинство подобных решений принимается по старинке. Термин «коллаборативная фильтрация» до сих пор малоизвестен. Препоной на пути прогрессивной технологии является не только консервативность людей, но, главным образом, ряд неучтенных моментов в самом изобретении. Можно назвать три наиболее узких места, затрудняющих интегрирование метода в социальную практику. Два из них, вероятно, можно так или иначе преодолеть путем доработки системы – холодный старт (набор критической массы пользователей) и зашлаковывание фильтров в результате подтасовки фактов. А вот третья проблема носит, так сказать, экзистенциальный характер: как выжить организатору рекомендательного сервиса, не идя в услужение к продавцу? Это не просто проблема внутреннего устройства рекомендательных систем, это вопрос интеграции культуры в бизнес-среду. Найти выход можно не иначе как предприняв что-то радикально новое.

Первую проблему (холодного старта) вполне успешно решали уже пионеры технологии. До второй (злонамеренного зашумления системы)

они, по-видимому, не доросли и не ощутили ее на себе. А вот с третьей, самой принципиальной – сохранением автономии – они, как показала жизнь, справиться не смогли, за что и заплатились. Независимость любой экспертной инстанции – базовое требование. Нельзя кормиться с чьих-то рук и сохранять право бить по этим рукам. Нельзя, находясь на иждивении у торговца, прилюдно критиковать его товар и тем самым портить его игру. Как только изобретатели доращивали свои макеты до более-менее серьезного состояния, их обуревало желание переквалифицироваться в предпринимателей. В этот момент их, как правило, тут же съедали крупные игроки. Почему так выходило?

Во-первых, как уже говорилось, энтузиасты метода просмотрели единственно правильную стратегию вхождения в бизнес: продавать продукт его конечному потребителю – потребителю культуры, а уже потом достраивать другие генераторы выручки, например замыкать на себя торговые цепочки. В любых других вариантах экспертная инстанция подвержена коррупции.

Во-вторых, они видели свою задачу инструментально – как хороший сервис, не более того, плюс немного культурного флера. Изобретателям не хватило амбиций. Вернее, с новаторскими амбициями проблем не было, не хватило, скорее, широты социально-реформаторского видения. Кажется, никто так и не понял, что нащупанное решение затрагивает не только сферу музыки или кино. Проблема навигации – это жгучая проблема цифровой культуры, от ее решения зависит направленность всего культурного процесса. (Этой более широкой проблематике посвящены оставшиеся части книги.)

В-третьих, потребительские оценки в баллах никак не вписываются в рамки товарно-денежных отношений.

### 1.3.3. Изобретение, которое будет

Изложенные соображения подводят к мысли, что коллаборативную фильтрацию необходимо серьезно доработать, чтобы при воплощении на практике этот сервис не напоминал птицу с подрезанными крыльями. Ингредиенты, которых не хватает для полноценного функционирования механизма, можно попытаться вычислить из общих соображений. Ясно, что культура, как общественное достояние, и деньги, как инструмент частной собственности, сочетаются не лучшим образом<sup>133</sup>.

<sup>133</sup> См.: Долгин А. Второй универсум // Логос. 2002. № 5–6. С. 243–291.

В то же время, как ни крути, без денег культуре не обойтись. Как все-таки их подрядить к делу, чтобы и бизнес-активность стимулировать, и культуру наделить бóльшим правом голоса? Резонно предположить, что для этого потребитель, как носитель немеркантильных интересов, должен стать полноправным игроком на поле культуры.

Ко всем трем означенным выше проблемам – холодного старта, зашлаковывания фильтров и автономии экспертизы от бизнеса – может подойти один и тот же ключ. Велики шансы, что удастся вдохнуть жизнь в систему коллаборативной фильтрации, выведя этот сервис из-под бизнеса и введя в него деньги из иного источника. В свою очередь деньги можно поставить на службу культуре, включив их в работу рекомендательных систем. Оценки произведений должны выражаться в деньгах – вот принципиальнейшее условие, без выполнения которого рекомендательная система, скорее всего, обречена на положение падчерицы торгового бизнеса. Кто хочет публиковать свои оценки и знать оценки других, тому следует раскошелиться соразмерно полученному удовлетворению. На первый взгляд, данное предложение – полная чушь. Мало того, что от потребителя – этакой священной коровы торговли – требуется раскрыть информацию о себе, мало того, что нужно коммуницировать с сервисом (по меркам бизнеса это нонсенс), так за свой труд он должен еще и платить. Однако даже неприкосновенная корова, обнаружив дефицит питания, отправляется за пищей куда следует.

Чтобы система была работоспособной, т. е. выдавала дельные рекомендации, необходимо решить три задачи:

- добиться, чтобы одни и те же численные показатели выражали близкие градации впечатлений;
- обеспечить добросовестность оценок;
- надежно и технологично документировать суждения.

Все это решается одновременно и одним и тем же способом: в качестве инструмента оценивания следует использовать деньги. Речь идет о дополнительном платеже за впечатление от произведения, а не об оплате за право доступа к нему. Этот платеж должен производиться после потребления и быть добровольным – тогда он будет отражать мнение потребителя. При действующих правилах торговли качество музыки остается за рамками ценового механизма. Цены унифицированы и не указывают на качество. Добровольный платеж после знакомства с произведением возвратит деньгам сигнальную функцию. Только при этом условии может существовать независимая, неангажированная бизнесом система потребительской экспертизы, защищенная от внешнего

вмешательства. Потребителю должно предоставляться право премировать качество, а возможно, и получать компенсацию в случае его отсутствия. Простейший способ реализовать это право – разбить оплату на этапы: первый платеж – за право доступа к контенту<sup>134</sup>, второй – оплата за качество (либо возврат денег в беспорядке<sup>135</sup>). Именно этот благодарственный платеж потребителя, как ожидается, станет ключом к решению проблемы экспертизы музыки и прочих информационных продуктов. Здесь уместно задаться вопросами: «Осуществимо ли это на практике? Последуют ли потребители предложенным правилам? В чей адрес пойдут пожертвования? Каков экономический смысл добровольной оплаты?»

### 1.3.3.1. Эксперименты «Синема» и «Театрон»: апробация двухступенчатой системы оплаты

Ключевая гипотеза – об эффективности смены правил оплаты в культуре – была проверена серией экспериментов в театрах и кинотеатрах<sup>136</sup>, где участникам предоставлялась возможность выразить в деньгах свое итоговое впечатление о произведениях. В экспериментах приняли участие несколько тысяч участников – обычных зрителей, пришедших в кино или театр и купивших билет. Перед началом им вручались конверты с шестью десятирублевыми купюрами. Людей посвящали в суть дела и предлагали оценить впечатление от фильма (спектакля) в деньгах: доплатить в случае положительной реакции или вернуть себе некоторую сумму, если впечатления были отрицательными. Задавалась шкала оценки: от минус 50 рублей (на момент проведения эксперимента валютный курс составлял 28,6 руб. за 1 доллар США) до плюс 50 рублей. По окончании действия участникам следовало либо изъять из конверта от 0 до 50 рублей (но не 60!<sup>137</sup>), либо доложить в него свои деньги (в пределах той же суммы) в зависимости от оценки проведенного времени, после чего конверт отдавался организаторам. Если зрители были довольны, то доплачивали из собственного кармана, если нет, то забирали деньги организаторов эксперимента. Ключевой момент исследо-

<sup>134</sup> В отдельных случаях, например для продуктов, распространяемых через интернет, он может быть и нулевым.

<sup>135</sup> Возможный источник компенсационных выплат будет обозначен в дальнейшем.

<sup>136</sup> Эксперименты «Театрон» и «Синема» проводились Фондом «Прагматика культуры». Их идея принадлежит автору данной книги. Подробнее об этих проектах см. приложение 4.

<sup>137</sup> В этом случае анкета аннулировалась, так как действия человека явно носили корыстный характер.

вания – в деньгах предлагалось оценивать не качество спектакля или кинофильма и не отдельные его аспекты, а целостное впечатление, иными словами, «для-себя ценность». Всего в эксперимент было вовлечено 5 кинотеатров (9 фильмов) и более 13 театров (24 разных спектакля). В итоге был получен утвердительный ответ на ключевой вопрос – более 75% людей согласны и способны выразить свою оценку посредством постфактумного добровольного платежа. Лишь 10% не проявили интереса к эксперименту (не откликнулись на приглашение участвовать), и только 8% зрителей в театре (16% в кино) забирали из конвертов все деньги. Проводимое параллельно анкетирование показало, что примерно треть зрителей приветствуют нововведение, четверть не согласны с ним, а остальные не определились со своей позицией.

Сколь ни утопична на первый взгляд предложенная схема потребительской экспертизы, но ее жизнеспособность главным образом зависит от практической эффективности. К тому же, при широком воплощении в жизнь, в отличие от описанных экспериментов, от абонентов коллаборативной системы не потребуются безвозвратной жертвы. Как будет показано ниже, их усилиями можно создать информационный продукт, который будет продаваться за деньги и приносить соответствующее вознаграждение своим создателям.

### 1.3.3.2. Почему именно деньги, а не баллы?

Коллаборативная фильтрация с участием денег решает самый трудный вопрос: как от оценок, сделанных каждым человеком для себя, перейти к оценкам, значимым для других? Проследим логику решения на примере музыки – одного из типичных информационных продуктов<sup>138</sup>.

Во-первых, потребитель способен оценить музыку только после ее прослушивания.

Во-вторых, поскольку оценка личная, то не может и не должно быть никакой внешней инстанции, удостоверяющей ее (что не запрещает отсеивать злоумышленников).

В-третьих, у потребителей должны иметься дополнительные стимулы оценивать вдумчиво, честно и ответственно.

В-четвертых, обработка высказываний должна быть простой и достаточно быстрой.

Плюс ко всему, имело бы смысл задать единую шкалу оценок.

<sup>138</sup> Эти продукты отличаются тем, что они: 1) не распознаются по внешнему виду, и формальное описание почти ничего не говорит об их действительном качестве для потребителя; 2) они покупаются однократно.

Всем перечисленным условиям – быстродействию, релевантности, добровольности, наглядности и экономичности – отвечают деньги, выплаченные после потребления продукта. Почему именно деньги? Если ограничиться краткими тезисами в их пользу, то они таковы:

- деньги дисциплинируют и повышают ответственность за высказывание;
- если сигналы о качестве бесплатны, то агенты рынка и прочие заинтересованные лица могут их генерировать в неограниченном количестве, искажая картину в своих интересах. Манипулирование оценками должно быть невыгодным, убыточным для рыночных участников. Деньги в качестве носителя сигнала – это барьер против жульничества<sup>139</sup>;
- если процесс документирования оценок не будет опираться на тщательно контролируруемую систему, то будет трудней избежать искажений. Таковой системой сегодня являются только денежные расчеты;
- люди в принципе готовы платить за право свободно выражать свое мнение. На это указывают интерактивные радио- и телепередачи: когда потребителям что-то не безразлично, их не тяготит оплата (междугородние звонки, SMS-сообщения стоимостью до доллара). В нашем же случае речь идет о таком злободневном вопросе, как качество досуга;
- деньги задают единый привычный для всех масштаб, в то время как баллы часто трактуются неодинаково<sup>140</sup>. (Деньги, правда, тоже неравноценны для людей с разным достатком, но эту погрешность в принципе возможно нивелировать.)

Главное, для чего нужны деньги как средство кодирования оценок – это ограждение рекомендательной системы от сознательных подлогов и зашлаковывания, и второе – финансовая самостоятельность. Если бы речь шла только о защите от внешних манипуляций, то в ряде случаев можно было бы обойтись без денег.

В интернете есть материалы, богатые неподдельными оценками качества, например личные дневники (блоги). Существующие технологии автоматизированного семантического анализа текстов позволяют

<sup>139</sup> От манипулирования оценками могут ограждать и неденежные издержки, например усилия оценщиков по написанию текстов.

<sup>140</sup> Несмотря на то что деньги лучше, чем баллы, только для этой цели они были бы не обязательны. Проблема взвешивания баллов решается специальными методами. См. часть 2, главу 2.7.

выцеплять оценки из блогов. Подобные, пусть нецеленаправленные, но честные клиентские меседжи можно при желании включать в базу данных рекомендательной системы, тем самым решая, например, проблему холодного старта. Но финансовой самостоятельности рекомендательных систем этим не добьешься.

### 1.3.4. Устройство культурной биржи

Новый институт сертификации в настоящее время проектируется и готовится к запуску<sup>141</sup>. Он будет представлять собой расчетный центр с функциями сбора и обработки добровольных потребительских платежей, перечисляемых за качество самых разнообразных культурных продуктов. Рекомендательный сервис не мыслится как узкоспециализированный на литературе, музыке или кино. На первом этапе механизм постфактумной оценки будет опробован на книгах, но в ближайшей перспективе ресурс предполагается сделать универсальным – охватывающим всю гамму культурных продуктов. Все желающие смогут завести персональные денежные счета, и после знакомства с произведением каждый сможет поручить оператору системы списать или начислить некую сумму денег на свой счет. Это может быть сделано любым доступным способом – через интернет (это приоритетный канал), call-центры, SMS-сообщением, устным распоряжением оператору, через персональные средства связи и т. п. Операции по счету станут самым точным и корректным документированием индивидуальных оценок потребителей. Набранная база данных оценок по различным произведениям может обрабатываться методом денежной коллаборативной фильтрации, а результаты будут продаваться клиентам в качестве рекомендаций. Пользователи могут одновременно выступать в роли рекомендателей, а могут и не быть ими.

К системе можно будет обращаться с самыми разнообразными запросами. Например, выдать рекомендации по текущему репертуару, оценить новоявленного автора или конкретное произведение (альбом, книгу, фильм, фото, спектакль, выставку и т. п.), указать на провальные проекты. Можно будет попросить сводку собственных оценок – нечто вроде культурного анамнеза. Возможны запросы любого рода, и для

<sup>141</sup> В русскоязычной версии он стартует осенью 2006 г. под именем ИМХОклуб в виде рекомендательного сервиса по литературе (<http://imhoclub.ru/>). Ниже принцип его работы описан в самых общих чертах. Ноу-хау в полном объеме не раскрывается.



каждого из них по заданным критериям будет автоматически формироваться своя группа рекомендателей. Кроме прочего, биржа посодействует сплочению оффлайновых вкусовых сообществ. При обоюдном желании рекомендателям могут быть сообщены реальные данные их визави.

Таким образом, в рамках рекомендательного сервиса возможен широкий набор опций, каждая из которых представляет собой информационный продукт в полном смысле этого слова. Главные удобства данного сервиса – это экономия на изучении меню, на процедуре выбора и некачественном потреблении. Сокращаемые виды издержек имеют свою цену, соответственно, есть цена и у предоставляемой услуги. Процесс производства и распространения рекомендаций совершенно естественно встраивается в бизнес-логику. Рекомендации будут выдаваться клиентам за деньги. Те потребители, которые приняли участие в денежном сигнализировании о качестве, могут рассматриваться как контрактники, сотрудничающие с фирмой по производству информации. Часть выручки от продажи информации резонно направить им как поставщикам первичного сырья. При этом вознаграждение распределяется не поровну и не произвольно, а в соответствии со спросом на информацию. Вознаграждение конкретного участника должно начисляться из выручки, полученной от тех клиентов, для которых данный человек выступил рекомендателем. Тот, кто востребован в этом качестве (в том числе это может и должен быть профессиональный критик), и получит деньги. Тот, к чьим рекомендациям не проявляют интереса, может получить скидки, соразмерные его активности<sup>142</sup>. В соответствии с рыночной практикой цена поставляемой информации будет устанавливаться из соотношения спроса и предложения на нее. Ценность же ее состоит в прогнозировании потребительских перспектив и избавлении людей от рисков неопределенности.

Если принять, что КПД потребления вырастет, например, с 25% до 50–70% (покупателя будет удовлетворять не каждое четвертое, а каждое второе приобретение), то его выигрыш составит 100% от стоимости продукта. Отсюда можно вывести порядок цен на рекомендации – он будет соразмерен стоимости товара. Кажется, разумно платить полуторную или двойную цену диска за то, чтобы не тратиться на две-три «зряшных» покупки? Также кажется приемлемой 1-3-долларовая подсказка о стоящем фильме, помогающая избежать трех пустых просмотров.

<sup>142</sup> Планируется внедрить довольно много схем вознаграждения участников, например повышенное вознаграждение первых оценщиков произведения, которое благодаря их стараниям обрело популярность.

ров<sup>143</sup>. Часть выручки, генерируемой данным бизнесом, резонно направить в адрес создателей произведений и правообладателей (и эту часть могут определить сами пользователи, выделяя соответствующее вознаграждение в составе постфактумных платежей). Публика любит одаривать артистов, в особенности когда знает, что дивиденды пойдут прямоком к адресату. Думается, этот источник средств не будет для творцов лишним, и их лира начнет лучше согревать души.

#### 1.3.4.1. Трудности и опасения

Само собой разумеется, что на пути от «чертежа» до реального воплощения предстоит решить массу проблем. Очевидно, что наряду с ситуациями, нуждающимися в обычной доводке, придется искать ответы на целый ряд принципиальных вопросов<sup>144</sup>. Так, сейчас никто не возьмется с уверенностью утверждать, войдут ли в привычку денежные оценки, сопутствующие культурному потреблению, или, поэкспериментировав ради любопытства, люди перестанут это делать. Простая логика подсказывает, что это будет зависеть от целого ряда малопредсказуемых вещей. В первую очередь, от качества выдаваемых рекомендаций и от общественной поддержки проекта. Без практического апробирования данного опасения не развеять.

Поскольку после запуска система, скорее всего, не сможет производить качественных рекомендаций, в нее вряд ли сразу удастся ввести деньги. Поэтому по мере развития сервиса возникнет проблема перехода от бесплатной схемы к монетарной. Решить ее можно разными путями – но какому конкретно будет отдано предпочтение, пока сказать сложно. Не исключено, что на разных этапах придется опираться на разные типы сообществ, предлагая им разные схемы участия и возможность выбора между ними. (Принципиально важно лишь, чтобы в итоге определенная доля сигналов поступала в денежной форме – они послужат своего рода внутренним эталоном корректности, позволяющим обнаруживать и отсекаать оценочный спам – искусственно завышенные в чьих-то интересах оценки.)

<sup>143</sup> Если включить в издержки на просмотр кино затраты на транспорт, парковку, услуги няни, то наберется сумма более внушительная, чем 5 долларов. Если помножить эту возросшую сумму на число неудачных просмотров, то плата в несколько долларов будет выглядеть оправданно. Разумеется, отладка тарифных планов – это вопрос практики. Вероятнее всего, величина отдельных денежных транзакций будет где-то в районе \$1.

<sup>144</sup> Ряд вопросов, не вошедших в данный перечень, обсуждается во второй части книги, глава 2.7.

Еще один дискуссионный момент – денежная шкала платежей. Если сделать ее необременительной для большинства участников, то наберется ли достаточная сумма, чтобы сервис смог покрыть свои расходы и обрести финансовую самостоятельность? (Впрочем, в ходе работы предполагается опираться и на другие источники дохода.) И еще один аспект. Если установить невысокий верхний уровень доплат (например, 1 доллар), то сколь эффективно это будет препятствовать жульничеству? Сомнения такого рода планируется развеять с помощью математического моделирования.

Еще один деликатный вопрос: как поступать с отрицательными оценками произведений? Проще говоря, выплачивать ли деньги абоненту системы в случае разочарования после осмотра/посещения/прослушивания какого-то произведения, провоцируя тем самым людей на недобросовестное поведение? В настоящее время кажется целесообразным предоставлять право на компенсации за потребительские неудачи только тем, кто со своей стороны придерживается денежных форм участия.

Есть вопросы, ответить на которые не составляет большого труда. В частности, как отсечь безбилетников<sup>145</sup> – людей, пользующихся сервисом, но не вносящих своего информационного вклада. В данном случае эта проблема решается автоматически, вернее, ее вообще не возникает. Абонент не сможет получить качественные рекомендации, не позаботившись о полноте и точности своего профиля (т.е. не пополнив базу оценками). Сервисом просто нельзя будет воспользоваться, не неся издержек в той или иной форме. Поэтому человек мотивирован выставлять оценки и делать это как можно аккуратнее.

Еще одно типовое узкое место рекомендательных систем – мобилизация пионеров. Сложность в том, что для самих этих людей сервис поначалу бесполезен<sup>146</sup>. Кроме опоры на энтузиазм и сетевые эффекты (когда «вдруг» возникает координированная активность участников) можно задействовать ряд дополнительных стимулов. В их числе: установление рангов в сообществе, прямое финансирование, лотереи, призовые за качество рекомендаций, наделение акциями предприятия, предоставление доступа к оригинальному контенту и проч. Кроме того, собственная база может пополняться за счет оценок, наработанных действующими рекомендательными сервисами и из иных источников (конечно, для ин-

<sup>145</sup> Подробнее об этой проблеме см. часть 4, параграф 4.1.2.

<sup>146</sup> Это так называемая проблема холодного старта; подробнее об этом см. часть 2, раздел 2.7.3.1.

корпорирования «чужих» оценок в систему потребуются специальная методика, но этот путь вполне приемлем и перспективен).

Следующий животрепещущий вопрос – сможет ли участвовать в работе сервиса клиент, выставляющий оценки не в деньгах, а в баллах? При определенных условиях, исключающих паразитирование, это представляется возможным. Потребителям может быть предложена сетка тарифных планов: от полностью безденежного (но с оплатой в какой-то иной форме, включая традиционную рекламную нагрузку) до стопроцентно платного, и соответствующий набор услуг. В результате с высокой долей вероятности произойдет самоотбор участников в зависимости от их предпочтений «время – деньги». Очевидно, что настраивание подходящих тарифных планов – это дело практики.

Можно продолжить строить предположения, однако необходимо отдавать себе отчет, что умозрительно ясности не достичь. Очевидно, что это тот случай, когда куда важнее «ввязаться в битву» и реагировать по мере возникновения угроз и препятствий, чем пытаться все просчитать «на берегу». Хочется надеяться, что принципы построения нового сервиса позволят справиться с непредвиденными трудностями. Главное, от чего зависит успех – это осознание сообществом культуры ценности сотрудничества в предложенной форме, а также от того, какими темпами будет нарастать отношение к культурному выбору как к процессу, сопряженному с издержками, которые можно и нужно оптимизировать.

### 1.3.5. Преимущества новой модели

Предлагаемый институт, основанный на денежной оценке воспринимаемого качества, изменит расстановку сил в музыкальном бизнесе и в других сегментах культуры. В присутствии высокоэффективной потребительской навигации рекламный блеф никому уже не введет в заблуждение. Любые попытки продвижения заведомо слабых произведений лишатся смысла. Они просто не найдут спроса. Все без исключения игроки поля культуры, а также связанных с ним рынков окажутся перед необходимостью в корне видоизменять свои стратегии.

Действующая модель музыкального бизнеса сопровождается эскалацией денежных и личностных (в том числе временных) издержек. Предлагаемая модель нацелена на экономию того и другого. Вот только некоторые из прогнозируемых следствий:

- производители культурного продукта получают шанс без посредников пробиться к публике;

- снизятся издержки на дистрибьюцию и потребление музыки;
- яркие, нестандартные произведения обретут свою аудиторию;
- доля пиратов сократится, поскольку, снизив издержки на промоушен, честные производители смогут установить конкурентоспособные цены;
- творцы будут экономически мотивированы на полную самоотдачу, а не на вал.

#### 1.3.5.1. Экономический смысл предложенного решения

До сих пор потребители культуры не умели технологично обмениваться опытом и за счет разделения труда внутри сообщества снижать индивидуальные расходы на навигацию. Экономический смысл предложенного решения в том, что издержки выбора перераспределяются между членами вкусовых сообществ, благодаря чему они уменьшаются для каждого индивида в отдельности. Получив от предшественников сигналы, снижающие риск неудачи, потребитель культуры оплачивает эту полезную информацию, по сути, из сэкономленных издержек. В «группе риска» оказываются лишь первые потребители, например те, кто смотрит фильм в субботу первого уикенда. Таких примерно десятая часть, и в другой раз ими окажутся другие люди.

Производители заинтересованы в наращивании количества товара: продажа каждого дополнительного изделия сверхвыгодна, а потому выгодна халтура. Разделив хлопоты по опробыванию, потребители нейтрализуют последствия избыточного выпуска. Потребительская экспертиза способна стать преградой для ухудшающего отбора. Новая схема кооперации не позволит водить за нос каждого покупателя в отдельности. Если прежде каждый просеивал культурную руду в одиночку и многократно повторял уже сделанные кем-то пробы и промахи, то теперь появилась возможность распределить эту работу между участниками и в значительной мере покончить с дублированием. Удача каждого, равно как и неудача, станет общим достоянием. Сколь непроизводителен был бы труд геологов, не разбивай они территорию на клетки и не обменивайся информацией о результатах поисков! Они бесконечно прочесывали бы одни и те же участки, а какие-то упускали бы из виду. Сегодня этим абсурдным методом осваивают культурные плантации.

Кино, видео и прочие дигитальные сферы культуры едва ли не в большей степени, чем музыка, нуждаются в подобной экспертной системе. Да разве только дигитальные сегменты? Проблемы, возникающие в самых разных областях культуры, имеют один и тот же источник: кон-

вейерное производство и мгновенная доставка продуктов разительно превосходят по темпам аттестацию. В итоге массовый выброс продукции сомнительных достоинств и сокращение доли качественного товара приводит к непродуктивному, хищническому использованию ценнейших ресурсов культуры – свободного времени и внимания потребителей. В условиях, когда распространение информации безгранично и дешево, а человеческое внимание дорого, центр тяжести просто обязан сместиться в сторону удостоверения ценности товаров и услуг. Дешевле всего использовать для этих целей механизм, уже встроенный в самое сердце рыночной системы – денежные сигналы о потребительской ценности.

### **1.3.6. Предтечи культурной биржи**

В последние годы отдельные слагаемые решения проблемы потребительской навигации буквально витали в воздухе. Коллаборативная фильтрация и изобретение Napster – наиважнейшие идейные предтечи культурной биржи. Тот факт, что эти нововведения появились в сфере музыкальных записей, не случаен. Именно здесь сплелись воедино острейшие проблемы современной культуры: уравнильное ценообразование, копирайт, пиратство, сложности навигации, засилье корпораций. Здесь они вылились в форму открытого противостояния потребителей и бизнеса. Как ни оценивать Napster, но именно благодаря ему потребители преодолели свою беспомощность, и сразу же их проблемы перестали быть только их проблемами. Сколь искусно бизнес себя ни защищает, джинн выпущен из бутылки, и снова заточить его туда не удастся.

#### **1.3.6.1. Об истинном значении New Artist Program**

Деятельность Napster и его последователей сыграла чрезвычайно позитивную роль в масштабе всей культуры. Хотя они не сделали музыку лучше и не слишком удешевили ее, но не стоит судить их как пиратов, а впоследствии – перебежчиков в стан противника. Достоинно восхищения то, какой мощный импульс они дали всей современной культуре. Как видно из материалов суда, Napster заявлял о намерении продвигать независимых артистов без посредников (New Artist Program). Суд отметил, что данная программа не получила достаточно развития, и квалифицировал ее как притворство, т.е. как декларируемую для отвода глаз. Очень может быть, что идея поддержки начинающих талантов осенила ответчика лишь в порядке самообороны, но

это не умаляет ее ценности. Napster с самого начала позиционировал себя как инструмент для поиска новой музыки. Правда, нужно было каким-то образом знать название никому не известной песни и артиста, и тут можно было полагаться лишь на фанатов, слушающих все подряд. В этом Napster (как и современные пиринговые сети) немногого добился. Тем не менее сама попытка подобной деятельности оправдывает любые мнимые или действительные прегрешения Napster. Ведь по сути дела были продемонстрированы начатки принципиально иной промоутивной схемы, не связанной со звездной гонкой и вздуванием издержек. Пусть идея не доведена до ума, в ней все равно угадывается движение к новой модели музыкального бизнеса.

Решающим шагом в данном направлении может стать добровольная денежная оценка воспринимаемого качества. Это и есть та недостающая деталь, которой не хватило Napster, чтобы обрести жизнеспособность. Этот механизм позволяет сделать информацию о качестве самостоятельным рыночным продуктом и обеспечить денежное вознаграждение его производителям. Вообще, благодарственные выплаты сверх начальной суммы не являются какой-то уж совершеннейшей экзотикой. Известен целый ряд случаев, когда практиковалась такая схема. Так, один чешский ресторатор не оговаривал заранее плату за блюда, а полагался на щедрость гурманов и при этом процветал. Его примеру последовали немецкие рестораторы, и тоже с успехом. Стивен Кинг пробовал внедрить нечто вроде доверительного платежа. Летом 2000 года писатель отказался от услуг по распространению своей книги «Растение». Вместо этого он начал выкладывать ее частями на собственном сайте в интернете, откуда любой желающий мог скачать их бесплатно. При этом Кинг ввел правило, согласно которому доступ к следующей части романа открывался, если за предыдущий фрагмент платили по \$1 как минимум три четверти скачавших его людей. За пять отрывков «Растения» было получено около \$500 000. На рекламу ушло \$125 000, еще немного на оплату комиссионных Amazon.com и прочее. По мере публикации глав выручка за них снижалась, и после шестой порции Кинг прекратил эксперимент, разочаровавшись в читателях. За четвертую часть книги заплатили только 49%, т. е. меньше установленного Кингом «норматива», а за пятую и шестую еще меньше. Кинг решил, что потерпел фиаско, и разуверился в людях. Но, может, у читателей просто не выработалась соответствующая привычка, или были какие-то еще причины?<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Вопрос подробнее рассматривается в части 4, раздел 4.8.2.

Но вернемся к Napster. Даже без этой ключевой детали в виде денежной коллаборативной фильтрации в программе поддержки артистов можно увидеть зародыш иной модели бизнеса. По сути дела, Napster показал, что часть работы, которую сейчас выполняют мейджоры, можно организовать принципиально иным, более экономным образом. Сегодня львиная доля затрат, которые несут профессиональные участники, приходится не на производство продукта, а на его продвижение. Дороже всего вывести артиста на орбиту внимания. Пока в сетях курсируют уже раскрученные песни, с этим нет проблем. Но что будет, когда лейблы прекратят засветку новых имен и названий? Что будет, если в интернет ринутся все сочинители без разбору? Кто тогда поставит заслон графomanам? Тут-то в дело и способны вступить автоматизированные рекомендательные системы на базе денежных потребительских откликов.

Итак, отдельные фрагменты мозаики налицо. С. Кинг намеревался изменить схему платежа, введя подписку. Ресторатор делал ставку на благодарственную постфактумную плату. И то и другое – попытки изменить контракт в пользу потребителя. Napster вел дело к экспертизе музыки силами потребителей. Но эти частные идеи не сработали, как не работает сложный агрегат, недоукомплектованный каким-то важным узлом. В нашей модели такой узел сформирован. Он включает в себя, во-первых, добровольный постфактумный платеж, сигнализирующий о воспринимаемом качестве, во-вторых, способ обработки потребительских денежных сигналов, позволяющий изготавливать персонально значимый информационный продукт. Дело «за малым» – убедиться в том, что замысел осуществим на практике и способен принести ожидаемые плоды.