

“Fascinating and important.”
—Walter Isaacson, #1 *New York Times* bestselling author



The
Technological
Republic

•
*Hard Power,
Soft Belief,
and the Future
of the West*

Alexander C. Karp

and Nicholas W. Zamiska

Технологическая
республика

-

*Жесткая сила,
слабая вера
и будущее
Запада*

Александр С. Карп

и

Николас В. Замиска



CROWN
CURRENCY
Нью-Йорк

Предварительные рецензии на книгу «Технологическая республика»

«Волшебники цифровой революции в Америке создали множество блестящих товаров и приложений для потребительского рынка. Но зачастую они расходятся с потребностями страны, расходятся с национальной целью и идеями общего блага. Эта книга - призыв к возвращению в эпоху Второй мировой войны. В эпоху сотрудничества между технологической индустрией и правительством, чтобы внедрять инновации, способствующие национальному благосостоянию и достижению демократических целей. По-настоящему увлекательная и важная работа».

УОЛТЕР АЙСАКСООН, автор бестселлеров №1 *New York Times*

«Книгу Алекса Карпа можно было бы назвать "*Манифест вольнодумца*" (*A Freethinker's Manifesto*). Он осуждает высокомерие и скудоумие Силиконовой долины и объясняет свою страстную приверженность защите Запада и его культурных ценностей. Карп - эрудит: Он и его соавтор Николас Замиска совершают интеллектуальное путешествие от антропологии, искусства и музыки до истории и философии, чтобы объяснить, что важно для нашего выживания и успеха. Он тонко цитирует многих блестящих мыслителей, но я думаю, что лучшим выражением собственного иконоборческого стиля Карпа, создавшего свою инновационную компанию Palantir, является цитата комика Джона Мулейни: "Likability (Привлекательность) — это тюрьма».

ДЭВИД ИГНАТИУС, обозреватель *Washington Post* и автор бестселлера «*Призрачная орбита*»

«Алекс Карп — это то, что немцы называют *кверденкером* - ортогональным мыслителем, если не сказать прямо контрарным. Убежденный в том, что программное обеспечение может оказывать услуги по обеспечению национальной безопасности, а также

удовлетворять потребности потребителей, он построил уникальный бизнес. Книга *"Технологическая республика"* сочетает в себе увлекательные сведения о методах работы Palantir (на нее повлияло то, как пчелы строят улей, импровизируют комики и мыслит Исая Берлин) и бескомпромиссную национально-либеральную политическую философию Карпа. Это волнующий манифест нового Манхэттенского проекта, призванного обеспечить победу США в войнах будущего с использованием ИИ. Силиконовая долина, проснись!" - таково послание Карпа и Замиски. Вы рискуете потерять все, если предпочтете цинизм патриотизму".»

НИАЛЛ ФЕРГЮСОН, старший научный сотрудник семейства Милбэнк
в Гуверовском институте Стэнфордского университета и автор
бестселлера *"New York Times"*
«Восхождение: Деньги и гибель»

«В сегодняшней сложной геополитической, технологической и экономической обстановке способность авторов книги *"Технологическая республика"* откровенно говорить о современных вызовах и проблемах может помочь нам понять важные вопросы, касающиеся будущего процветания Соединенных Штатов и их союзников. Книга поочередно провокационна и проницательна, а стойкость, патриотизм и глубина опыта Алекса Карпа в нашем быстро меняющемся мире дают поучительные уроки и интеллектуальные аргументы для всех нас.»

ДЖЕЙМИ ДИМОН, председатель совета
директоров и генеральный директор JP Morgan
Chase

"Технологическую республику" должен прочитать каждый, кому небезразлично, как технологии должны способствовать защите американских ценностей и нашей безопасности. Алекс Карп и его соавтор Николас Замиска не боятся оскорбить тех представителей технократической элиты, которые ушли от решения жизненно важных национальных вопросов и вместо этого самодовольно сосредоточились на торговых сайтах, приложениях для обмена фотографиями и других мелких, но дико прибыльных стартапах. Для них нет смысла бороться за то, кому достанется самая роскошная каюта на "Титанике". Без возобновления усилий по борьбе с самыми серьезными национальными угрозами, с которыми мы сталкиваемся, серьезные риски для нашей страны будут продолжать расти, делая простой успех в бизнесе пустым звуком. Читатели могут не согласиться с каждым замечанием в этой книге, но она требует прочтения, особенно на заре эры искусственного интеллекта. Алекс Карп - настоящий патриот, любящий критик своей отрасли и своей страны, который хочет, чтобы обе они стали лучше".

Генерал ДЖЕЙМС Н. МАТТИС
(КМП США в отставке)

"В призыве Карпа в "Технологической республике" четко изложено, что должно произойти, чтобы демократический мир сохранил свое превосходство в эпоху искусственного интеллекта. Инженеры и технологи должны использовать свои таланты для того, чтобы цифровое будущее укрепляло наши демократические свободы, а не подрывало их. Эта книга - тревожный сигнал для технологических предпринимателей в Кремниевой долине и за ее пределами".

АНДЕРС ФОГ РАСМУССЕН, основатель
фонда "Альянс демократий" и бывший
генеральный секретарь НАТО (2009-2014)



RANDOM HOUSE

Penguin
Random
House

CROWN CURRENCY

Издательство: Crown Publishing Group

Подразделение: Penguin Random House

LLC

crownpublishing.com

Copyright© 2025 by Alexander C. Karp and Nicholas W. Zamiska

Penguin Random House ценит и поддерживает авторское право. Авторское право стимулирует творчество, поощряет людей к высказыванию, способствует свободе слова и создает новое культурное наследие. Благодарим вас за покупку авторизованного издания этой книги и за соблюдение законов об авторском праве: вы не можете воспроизводить, сканировать или распространять любую ее часть в любой форме без разрешения. Вы поддерживаете писателей и позволяете Penguin Random House продолжать издавать книги для каждого читателя. Обратите внимание, что никакая часть этой книги не может быть использована или воспроизведена каким-либо образом в целях обучения технологий или систем искусственного интеллекта.

«CROWN» является зарегистрированной торговой маркой, а CROWN CURRENCY и колофон - торговыми марками компании Penguin Random House LLC.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Имена: Карп, Александр К., автор. | Замиска, Николас В., автор.

Название: The technological republic: hard power, soft belief, and the future of the West / Alexander C. Karp and Nicholas W. Zamiska.

Описание: Первое издание. | Нью-Йорк: Crown Currency, [2025] Включает библиографические ссылки. и указатель. | Краткое содержание: "Обвинительный акт в адрес Кремниевой долины, показывающий, как Запад скатился к культуре самоуспокоенного потребления, даже когда мы вступаем в новую эру растущих глобальных угроз" - Предоставлено издателем.

Идентификаторы: LCCN 2024041592 (print) | LCCN 2024041593 (ebook) | ISBN 9780593798690 (hardcover) | ISBN 9798217086269 (paperback) | ISBN 9780593798706 (ebook)

Предметы: LCSH: Технология и государство - Соединенные Штаты Америки. | Технология - Социальные аспекты - Соединенные Штаты Америки

Государства. | Западные страны - Социальные условия - Прогнозирование. | Регрессия (Цивилизация) | Мировая политика - XXI век. | Власть (Общественные науки)

Классификация: LCC T21. K54 2025 (печать) | LCC T21 (электронная книга) | УДК 352.7/450973-dc23/eng/20241209

Запись LC доступна на сайте <https://lccn.loc.gov/2024041592>

Запись электронной книги LC доступна на сайте <https://lccn.loc.gov/2024041593>

Твердый переплет ISBN 9780593798690

Международное издание ISBN

9798217086269 Электронная

книга ISBN 9780593798706

Редактор: Пол Уитлэтч | Редактор производства: Лиана Фаунан | Текстовый дизайнер: Обри Хан | Менеджер по печатному производству: Дастин Амик | Корректор: Кевин Клифт | Индексатор: Джей Крайдер | Публицист: Тэмми Блейк | Маркетолог: Мейсон Энг

Дизайн обложки: Крис Алле

Оглавление	
<i>Список рисунков</i>	14
<i>Предисловие</i>	16
Век программного обеспечения	19
Затерянная долина	20
Искры разума.....	26
Ошибка победителя	35
Конец атомного века	39
Опустошение американского разума	57
Отказ от веры.....	58
Технологические агностики	69
Воздушный шар сдувается.....	80
"Неисправные системы"	92
Затерянные в стране игрушек.....	95
Инженерный менталитет	102
Рой имени Экка	103
Импровизационный старт	109
Неодобрение толпы	111
Создание лучшей винтовки	118
Облако или часы	132
Восстановление технологической республики	141
Прямиком в пустыню	142
Благочестие и его цена	145
Следующая тысяча лет	149
Эстетическая точка зрения	155
Благодарности	166
<i>Примечания</i>	168
<i>Источники используемых иллюстраций</i>	223
<i>Об авторах</i>	225

Для тех, кто стремится трогать сердца других людей и познать свое
собственное

—

*Вы никогда не затронете сердца других, если это не произойдет из вашего
собственного. ("Werdet ihr nie Herz zu Herzen schaffen, Wenn es euch nicht von*

Herzen geht.")

-Иоганн Вольфганг Фон Гете

Сила причинять боль — это сила торга. Использовать ее — это дипломатия, порочная дипломатия, но дипломатия.

-Томас Шеллинг

-

Фундаменталисты бросаются туда, где боятся ступить либералы.

-Майкл Сэндел

Список рисунков

Рисунок 1 Тест «Единорог»

Рисунок 2 Смертность в результате боевых действий на 100 000 человек в мире (1946-2016 гг.)

Рисунок 3 Расходы на оборону в процентах от ВВП: США и Европа (1960-2022 гг.)

Рисунок 4 Рост совокупной производительности труда в США (1900-2014 гг.)

Рисунок 5 Процент выпускников Гарвардского университета, направляющихся в сферу финансов или консалтинга (1971-2022 гг.)

Рисунок 6 Очень долгосрочная перспектива: Расчетный ВВП на душу населения в мире (1 год нашей эры - 2003 год)

Рисунок 7 Линия Хантингтон-Уоллес

Рисунок 8 Западные империи: Доля территории и мирового экономического производства

Рисунок 9 Расположение потенциальных мест гнездования, на которые указывают танцы медоносных пчел в рое. Эка

[Рисунок 10](#) Эксперимент Аша на соответствие

[Рисунок 11](#) Процент членов Конгресса США, прошедших военную

[Рисунок 12](#) Точность предсказаний, сделанных "лисами" и "ежами" в обзоре Филипа Тетлока, проведенном среди 284 экспертов

[Рисунок 13](#) Поддержка команд Высшей лиги бейсбола США по состоянию на 2014 год

[Рисунок 14](#) "Улисс и сирены" Герберта Джеймса Дрейпера, 1909 г.

[Рисунок 15](#) Премия основателей: Общая доходность компаний, возглавляемых основателями, по сравнению с другими компаниями (1990-2014 гг.)

Предисловие

Эта книга — результат почти десятилетнего совместного размышления авторов о современных технологиях, национальных проектах и острых политических и культурных проблемах, с которыми мы сталкиваемся как общество. Для Запада настал момент расплаты. Утрата амбиций и интереса к научным и техническим достижениям, сопровождавшаяся спадом государственных инноваций в таких ключевых областях, как медицина, космические исследования и военные разработки, привела к образованию инновационного разрыва. Государство отошло от стремления к крупным прорывам, подобным созданию атомной бомбы и интернета, передав эту задачу частному сектору. Такое доверие к рынку вызывает удивление. Кремниевая долина, тем временем, движется в противоположном направлении, сосредоточив усилия на узкоспециализированных потребительских товарах, а не на проектах, призванных обеспечить безопасность и благополучие общества. В эпоху цифровых технологий доминируют онлайн-реклама, покупки, социальные сети и видеоплатформы. Грандиозный призыв основателей Кремниевой долины звучал как призыв к созданию без вопросов «что» и «зачем». Мы приняли эту ориентированность на потребительскую культуру как должное, не задумываясь о направлении, которое она задает. Сегодня многие из того, что считалось инновациями, а что привлекло огромные ресурсы и таланты, будет забыто уже в течение следующего десятилетия. Рынок — мощный двигатель разрушения и созидания, но порой он не может предоставить необходимые решения в нужное время. Гиганты Кремниевой долины совершили стратегическую ошибку, представив себя как независимые от страны, в которой были основаны, и работающие вне ее интересов. Основатели этих компаний рассматривали США как умирающую империю, чье медленное падение не могло помешать их собственному подъему. Во многих случаях они отвергли любые усилия по улучшению общества, чтобы цивилизация могла продолжать свое развитие. Техно-утопический взгляд на технологии, как на решение всех проблем человечества, в итоге обострился до утилитарного подхода, который видит людей как простые элементы системы, которую нужно контролировать и сдерживать. Важнейшие вопросы о том, что такое хорошая жизнь, что должно быть коллективным достоянием и как формировать общую идентичность, были отброшены как пережиток прошлого. Мы можем и должны сделать лучше. Главный аргумент, который мы развиваем в этой книге, заключается в том,

что индустрия программного обеспечения должна пересмотреть свои отношения с государством и перенаправить усилия на создание технологий, которые помогут решить насущные проблемы, с которыми мы все сталкиваемся. Инженерная элита Кремниевой долины должна участвовать в защите нации и формулировании национальной идеи: что такое эта страна, что мы ценим и за что стоим. Это будет способствовать укреплению геополитического преимущества, которое Соединенные Штаты и их союзники сохраняют над противниками. Защита прав личности от вмешательства государства приобрела свою современную форму на Западе — без этого взлет Силиконовой долины был бы невозможен. Появление искусственного интеллекта, который встает как реальный конкурент человечеству в борьбе за творческое превосходство, только усиливает необходимость пересмотра вопросов национальной идентичности и предназначения, которые многие считали неактуальными. Мы могли бы уклоняться от решения этих вопросов, если бы развитие ИИ, от языковых моделей до автономных роботов, не угрожало бы нарушить мировой порядок. Но теперь настал момент для решения: кто мы и кем мы хотим быть как общество и цивилизация. Существует мнение о необходимости более четкого разделения ролей и интересов частных и государственных компаний. Слияние бизнеса и национальных целей может привести к созданию новых отраслей, ориентированных на общественное благо. Это вызывает беспокойство у многих. Мы полагаем, что нежелание бизнес-руководителей участвовать в важных социальных и культурных дискуссиях, включая отношения между технологической сферой и государством, должно заставить нас задуматься. Решения, с которыми мы сталкиваемся, слишком важны, чтобы оставлять их без внимания. Те, кто работает над технологиями, которые изменят нашу жизнь, должны открыто и ответственно выражать свои взгляды. Мы надеемся, что эта книга послужит стимулом к обсуждению роли Кремниевой долины в продвижении и переосмыслении национальной идеи как в США, так и за рубежом. Какое общество мы строим, помимо приверженности либерализму, его ценностям и защите индивидуальных прав и справедливости? Что является общим видением будущего? Этот политический трактат необычен для представителей частного сектора, но ставки высоки. Нежелание технологической индустрии заниматься важнейшими вопросами лишает нас ясности в том, какой должна быть эта страна или любая другая в эпоху технологических изменений и рисков. Ценности инженерной культуры, породившей Кремниевую долину, включая ориентированность на результат и независимость от политических

конфликтов, могут оказаться ключевыми для национальной безопасности и благосостояния. Однако многие лидеры боятся открыто выражать свои убеждения, опасаясь негативных последствий в современном обществе. В результате мы имеем культуру, в которой ответственные за принятие важных решений часто не знают, во что верят, или вообще не имеют твердых убеждений.

Мы надеемся, что эта книга поможет раскрыть богатый и глубокий дискурс о наших убеждениях как общества. Те, кто работает в частном секторе, не должны уступать эту территорию академическим кругам или другим профессиональным группам. Palantir сама по себе представляет попытку создать коллективное предприятие, сочетающее теорию и практику.

Часть I –
Век программного обеспечения

Глава первая

Затерянная долина

Кремниевая долина сошла с пути. Первоначальный успех американской индустрии программного обеспечения в первой половине двадцатого века был возможен благодаря радикальному и далеко идущему партнерству между развивающимися технологическими компаниями и правительством США. Ранние инновации Кремниевой долины не были порождены техническими умами, стремившимися создавать потребительские товары, а учеными и инженерами, нацеленными на использование самых мощных технологий для решения задач промышленного и национального значения. Их стремление к прорыву было направлено не на удовлетворение сиюминутных потребностей, а на выполнение более амбициозного проекта, который соединял коллективные цели и амбиции нации. В то время как зависимость Силиконовой долины от государства, особенно от американских военных, стала забыта и вытравлена из истории как неудобная правда, противоречащая её нынешнему самовосприятию, как явления, обязанного исключительно инновациям, эта связь была важнейшей составляющей успеха региона.

В 1940-х годах федеральное правительство начало поддерживать целый ряд исследовательских проектов, результатом которых стали новые фармацевтические препараты, межконтинентальные ракеты и спутники, а также ранние разработки искусственного интеллекта. Кремниевая долина, когда-то являвшаяся центром американского военного производства и национальной безопасности, сыграла ключевую роль в создании таких технологий. Корпорация Fairchild Camera and Instrument Corporation, чье полупроводниковое подразделение было основано в Маунтин-Вью, штате Калифорния, сделала возможным создание первых примитивных персональных компьютеров. В конце 1950-х годов в Калифорнии разрабатывались разведывательные устройства для спутников-шпионов, используемых Центральным разведывательным управлением. В послевоенные годы все баллистические ракеты для ВМС США производились в округе Санта-Клара, где работали такие компании, как Lockheed Missile & Space, Westinghouse, Ford Aerospace и United Technologies.

Этот союз науки и государства в середине двадцатого века зародился после Второй мировой войны. В ноябре 1944 года, когда советские войска

уже двигались на Германию, а Гитлер готовился покинуть свою штаб-квартиру в Вольфшанце, президент Франклин Рузвельт направил письмо Ванневару Бушу, главе Управления научных исследований и разработок США. Рузвельт в своем письме рассматривал уникальный эксперимент, который Соединенные Штаты провели в ходе войны, направив науку для военных целей. Он предвидел, что этот эксперимент, принесший огромные результаты в военной промышленности, может быть полезен и в мирное время. Президент был уверен, что ресурсы, направленные на развитие науки в годы войны, можно и должно использовать для гражданских достижений в период мира.

Взаимосвязь между государством и научными исследованиями, как до, так и после войны, имеет более глубокие исторические корни, уходящие в первые годы американской республики. Лидеры нации, начиная с Томаса Джефферсона, который был не только политиком, но и инженером, и заканчивая Бенджамином Франклином, который, наряду с изобретениями в области электричества, занимался политической деятельностью, все они видели неразрывную связь между технологическими достижениями и управлением государством. Для них наука и техника были неотъемлемой частью политической жизни.

Американские лидеры в ранней республике, такие как Джон Адамс, стремились направить страну на путь более практических исследований, направленных на улучшение сельского хозяйства и других аспектов национальной жизни. Множество ранних новаторов были полиматами, не ограничиваясь одной областью знаний, что способствовало междисциплинарному подходу, столь важному для развития науки и инженерии в тот период.

Технические достижения тех лет и междисциплинарное сотрудничество между учеными и государственными деятелями обеспечили необходимые условия для внедрения передовых технологий в американскую экономику и укрепление национальной безопасности. Возвышение Дж. Роберта Оппенгеймера и его коллег в конце 1930-х годов лишь укрепило научный и инженерный круги в роли центральных фигур американской жизни и защиты демократического проекта. Джозеф Ликлайдер, психолог, чьи работы в Массачусетском технологическом институте предвосхитили ранние формы искусственного интеллекта, в 1962 году был принят в организацию, которая впоследствии стала Агентством перспективных оборонных исследовательских проектов США — учреждением, чьи разработки легли в основу таких технологий, как интернет и система глобального позиционирования. Его исследование

"Симбиоз человека и компьютера", опубликованное в марте 1960 года и ставшее основой для будущих представлений о взаимодействии между человеческим и вычислительным интеллектом, получило поддержку от ВВС США. В отношениях между политическими лидерами и учеными, на которых они полагались в вопросах руководства и управления, царили близость и значительное доверие. Вскоре после запуска Советским Союзом спутника "Спутник" в 1957 году, немецкий ученый Ганс Бете, физик и советник президента Дуайта Эйзенхауэра, был вызван в Белый дом, где за час было достигнуто соглашение по восстановлению американской космической программы. "Вы видите, они это сделали", — сказал Эйзенхауэр своему помощнику. Темпы изменений в ту эпоху были стремительными, и уже в следующем году было основано NASA.

К концу Второй мировой войны научное и техническое сообщество стало неотъемлемой частью государственной и общественной жизни. Многие инженеры и новаторы оставались незамеченными, однако некоторые стали знаменитыми личностями, чьи имена остаются в памяти. В 1942 году, когда война охватила Европу и Тихий океан, журнал Collier's представил Ванневару Буша, основателя Манхэттенского проекта, малоизвестного инженера и чиновника, как героя, способного выиграть войну. Интерес к тем, кто разгадывает фундаментальные тайны физического мира, продолжал расти. В 1903 году, после получения Нобелевской премии, Мария Кюри, отмечая рост внимания к ней со стороны журналистов, писала своему брату: "Хочется покопаться в земле, чтобы найти немного покоя". Альберт Эйнштейн стал не только одним из величайших ученых своего времени, но и культовой фигурой, чьи открытия в области пространства и времени регулярно занимали первые полосы газет, часто будучи в центре внимания широкой общественности.

Это был американский век, и инженеры стали центральными фигурами в мифологии той эпохи. Научные и инженерные достижения воспринимались как продолжение национальной идеи, направленной на защиту интересов США и продвижение цивилизации вперед. Несмотря на то, что научное сообщество зависело от финансирования и поддержки правительства, современное государство оказалось равноценно зависимым от тех достижений, которые приносит наука и инженерия. Техническое превосходство США в двадцатом веке, включая успехи в медицине, военной сфере и других областях, было ключом к авторитету страны. Как отметил Юрген Хабермас, неспособность правительства выполнить свои обещания может вызвать кризис легитимности. Когда новые технологии приносят богатство, но не способствуют общим интересам, это часто ведет

к беде. Таким образом, готовность научного и инженерного сообщества поддержать государство важна для не только легитимности частного сектора, но и долговечности политических институтов.

Современное воплощение Кремниевой долины отошло от традиции сотрудничества с государством, сосредоточившись на потребительском рынке, включая онлайн-рекламу и социальные сети, что ограничивает представление о потенциале технологий. Основатели Кремниевой долины использовали риторику амбициозных целей, но часто создавали лишь приложения для обмена фотографиями и чат-интерфейсы для потребителей, не решая более серьезных задач. Скептицизм по отношению к государственным проектам в Долине рос, в то время как внимание сосредоточивалось на удовлетворении потребностей отдельных пользователей. Рынок вознаграждал поверхностное отношение к потенциалу технологий, в то время как проблемы, такие как медицинские прорывы, образование и военные разработки, оставались на заднем плане.

На протяжении десятилетий Кремниевая долина воспринимала правительство как помеху инновациям, а не партнеров прогресса. Технологические гиганты избегали сотрудничества с государством, в то время как внутренние проблемы государственных учреждений создавали препятствия для стартапов. Со временем технологическая индустрия переключилась на потребительский рынок, проявив скепсис и безразличие к американской национальной идее. Это повлекло за собой растущий разрыв в инновациях, и многие в Кремниевой долине обратились к потребителю как источнику прибыли, а не к государственным и общественным проектам.

Далее мы рассмотрим причины, по которым технологические гиганты, такие как Google, Amazon и Facebook, сместили акцент с сотрудничества с государством на потребительский рынок. Этот сдвиг можно объяснить расхождением интересов американской элиты и остальной части страны после Второй мировой войны, а также эмоциональной дистанцией поколений инженеров от социальных и геополитических вызовов того времени. Технологическое поколение, выросшее в условиях мира без войны, стало ориентироваться на создание продуктов для частного пользователя, не обращая внимания на более широкие общественные и государственные задачи.

Чтобы Соединенные Штаты и их союзники в Европе и по всему миру продолжали сохранять доминирующее положение в новом веке, как это было в прошлом, необходимо объединение государства и IT-индустрии, а не их разобщение и противостояние. В этой книге мы утверждаем, что

технологический сектор обязан поддерживать государство, которое позволило ему стать успешным. Для восстановления доверия к стране и движения к более амбициозному пониманию того, что технологии могут и должны сделать, необходимо вновь осознать общественные интересы. Способность правительства обеспечивать процветание и безопасность потребует готовности заимствовать организационную культуру, которая позволила многим компаниям Кремниевой долины радикально изменить секторы экономики. Вера в результаты через действия, расширение возможностей тех, кто находится на периферии организации и ближе всего к проблемам, а также отказ от теологических споров в пользу даже несовершенных, но значимых шагов — вот что помогло американской технологической индустрии изменить наш мир. Эти же ценности могут трансформировать и правительство.

Легитимность американского правительства, а также демократических режимов по всему миру, потребует увеличения экономического и технологического производства, что возможно только через более эффективное использование технологий и программного обеспечения. Общественность простит множество ошибок политического класса, но электорат не будет прощать неспособность применить технологии для обеспечения необходимых товаров и услуг. Эта книга делится на четыре части. В первой, "Век программного обеспечения", мы утверждаем, что нынешние инженерные умы лишены чувства национальной цели и более масштабных проектов. Эти программисты увлеклись созданием своих технических чудес, и хотя достижения были велики, оставалась неясной возможность применения этих технологий в военных целях. Многие технологические компании, создающие новые формы ИИ, не готовы сотрудничать с правительством США.

Мы утверждаем, что одной из главных задач страны является превращение Министерства обороны США из института, предназначенного для ведения войн, в организацию, способную разрабатывать оружие на основе ИИ, включая беспилотные рои дронов и роботов, которые будут доминировать в будущих конфликтах. XXI век — это век ИТ, и судьба США и их союзников зависит от того, насколько быстро будут развиваться их оборонные и разведывательные ведомства. Однако поколение, которое может создать такие системы, в то же время скептически настроено к использованию своих технологий в военных целях. Во второй части, "Вытеснение американского разума", мы расскажем о том, как мы пришли к текущей ситуации. Мы начнем с культурного отступления, которое произошло как в США, так и на Западе в целом. Талантливые умы страны

отклонились от работы, которая была бы важна для обороны и благосостояния нации, предпочтя создание приложений и социальных платформ. Мы объясняем, как атаки на американскую и западную идентичность в 1960–1970-е годы привели к утрате целостной коллективной идентичности и ценностей. Вместо этого на передний план вышла элита, которая не знала, за что стоит бороться. В части III, "Инженерный менталитет", мы описываем уникальную организационную культуру компании Palantir, которая начала сотрудничать с американскими оборонными ведомствами после терактов 11 сентября. Мы объясняем, как компания, не следуя стандартной корпоративной практике, создала инновационные решения, помогавшие спасти жизни в Афганистане и Ираке, включая программное обеспечение для предсказания размещения придорожных бомб. Наконец, в части IV, "Восстановление технологической республики", мы объясняем, как важно вернуть культуру коллективных усилий и общей цели, присоединив технологические достижения к важнейшим общественным сферам. Государственный сектор должен перенять лучшие практики Кремниевой долины, чтобы эффективно решать свои задачи. Воссоздание технологической республики потребует восстановления национальной культуры и ценностей, а также общей идентичности, чтобы научные и инженерные достижения не обслуживали узкие интересы элит, а приносили пользу обществу в целом.

С момента своего основания Соединенные Штаты были технологической республикой, чье место в мире стало возможным благодаря инновациям. Однако современное преимущество нельзя воспринимать как должное. Победы в войнах выигрывались благодаря общей культуре, и будущее будет зависеть от того, будет ли культура инноваций поддерживать государственные цели. Мы должны использовать новейшие формы ИИ, иначе наши противники могут опередить нас. В этой новой эпохе передового ИИ важен союз между технологической индустрией и государством, чтобы сохранить благосостояние и легитимность демократического проекта.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

* В современную эпоху технические умы редко занимают высокие государственные посты, за исключением нескольких известных случаев, таких как Маргарет Тэтчер, работавшая химиком перед тем, как стать премьер-министром Великобритании, или Ангела Меркель, получившая степень по квантовой химии в Восточной Германии, прежде чем стать канцлером. Однако в современных демократических режимах ученые не занимают ключевые позиции. Исследование 2023 года показало, что только 1,3% законодателей штатов США имеют научную или инженерную квалификацию.

Глава вторая

Искры разума

В 1942 году Доктор Роберт Оппенгеймер, сын маляра и импортера текстиля, был назначен руководителем "Проекта Y", военного проекта по разработке ядерного оружия, созданного в рамках Манхэттенского проекта. Оппенгеймер и его коллеги тайно работали в отдаленной лаборатории в Нью-Мексико, чтобы открыть методы очистки урана и в конечном итоге разработать, и создать атомную бомбу. Он стал знаменитостью, символом не только сырой мощи американского века и самой современности, но потенциала, а также рисков и даже опасностей, связанных со смешением научной и национальной цели. Для Оппенгеймера атомное оружие было "всего лишь гаджетом", как пишет о нем журнал Life в октябре 1949 года, - объектом и проявлением более фундаментального стремления и интереса к науке. Именно приверженность к ненаправленному академическому поиску наряду с концентрацией усилий и ресурсов в военное время привела к созданию самого значимого оружия эпохи, которое будет определять отношения между национальными государствами как минимум следующие полвека.

В старших классах школы Оппенгеймер, родившийся в 1904 году в Нью-Йорке, проникся особой любовью к химии, которая, как он вспоминал позже, "начинается прямо в сердце вещей" и чье влияние на мир, в отличие от теоретической физики, было заметно молодому мальчику. Инженерная склонность к строительству - неутолимое желание просто заставить вещи работать - присутствовала в жизни Оппенгеймера на протяжении всей его жизни. Задача строить и создавать стояла на первом месте, а споры о том, что делать со своим творением, шли следом. Он был прагматик, склонный к действиям и исследованиям. "Когда вы видите что-то технически интересное, вы идете и делаете это", - сказал он однажды правительственной комиссии. Чувства Оппенгеймера по поводу его роли в создании самого разрушительного оружия эпохи изменились после бомбардировок Хиросимы и Нагасаки. На лекции в Массачусетском технологическом институте в 1947 году он заметил, что физики, участвовавшие в разработке бомбы, "осознавали греховность" и что "переживания за совершённое деяние, будут жить с ними всегда".

Постижение внутреннего устройства самых основных компонентов вселенной, самой материи и энергии, многим казалось безобидным. Однако этическая сложность и последствия научных достижений той эпохи будут проявляться и в последующие годы и десятилетия после окончания войны. Некоторые ученые считали, что действуют в стороне от политических и моральных расчетов, которые были уделом обычных людей, оставленных, более того, брошенных на произвол судьбы, чтобы ориентироваться в этических капризах геополитики и войны. Перси Уильямс Бриджмен, физик, учивший Оппенгеймера в Гарварде, сформулировал точку зрения многих своих коллег, написав: "Ученые не несут ответственности за то, что существуют в природе. Их работа - исследовать. С этим не связано никакого греха - никакой морали". Ученый, в таком случае не аморален, а скорее внеморален, существуя вне или, возможно, до точки морального поиска. Этой точки зрения до сих пор придерживаются многие молодые инженеры в Кремниевой долине. Поколение программистов по-прежнему готово посвятить свою трудовую жизнь удовлетворению потребностей капиталистической культуры и обогащению, но отказывается задавать более фундаментальные вопросы о том, что и для чего должно быть создано.

Сейчас, спустя почти восемьдесят лет после изобретения атомной бомбы, мы находимся на аналогичном перепутье в науке о вычислениях, перепутье, соединяющем технику и этику, где нам снова придется выбирать, продолжать ли развитие технологии, мощь и потенциал которой мы еще не до конца осознаем. Перед нами стоит выбор: сдерживать или даже остановить развитие самых передовых форм искусственного интеллекта, который может угрожать нам и однажды просто вытеснить человеческий мозг, или позволить более свободные эксперименты с технологией, которая потенциально может сформировать международную политику этого века так же, как ядерное оружие сформировало прошлый.

Стремительно развивающиеся возможности новейших больших языковых моделей - их способность сшивать воедино то, что кажется примитивной формой знания об устройстве нашего мира, - недостаточно хорошо изучены. Использование этих языковых моделей в продвинутых роботах, способных чувствовать окружающее пространство, приведет нас к еще большему погружению в неизвестность. Соединение языковых моделей с телесным или, по крайней мере, роботизированным телом, с помощью которого машины смогут начать исследовать наш мир -

установить контакт через осязание и зрение с внешней версией истины, которая, казалось бы, является основой мышления, - приведет к еще одному значительному скачку вперед, и, возможно, это случится уже скоро. Из-за отсутствия понимания реакция на первые встречи с этой новой технологией была отмечена непростой смесью удивления и страха. Некоторые из последних моделей имеют триллион и более параметров, настраиваемых в рамках компьютерного алгоритма, что представляет собой масштаб обработки, который человеческий разум даже не в состоянии постичь. Мы поняли, что чем больше параметров у модели, тем выразительнее она представляет мир и тем богаче ее способность отражать его. И новейшие языковые модели с триллионом параметров скоро будут превзойдены еще более мощными системами с десятками триллионов параметров и больше. Некоторые предсказывают, что в течение десятилетия будут созданы языковые модели с таким же количеством синапсов, как в человеческом мозге - около 100 триллионов связей.

То, что появилось в этом триллионном пространстве, непрозрачно и загадочно. Как и почему работают генеративные модели языка и изображений, не ясно даже ученым и программистам, которые их создают. А самые продвинутые версии моделей уже начали демонстрировать то, что одна группа исследователей назвала "искрами искусственного общего интеллекта", или формами рассуждений, которые, похоже, приближаются к человеческому мышлению. В одном из экспериментов, в котором проверялись возможности GPT-4, языковую модель спросили, как можно сложить в стопку книгу, девять яиц, ноутбук, бутылку и гвоздь, друг на друга устойчивым образом. Попытки заставить более примитивные версии модели описать работоспособное решение задачи не увенчались успехом. GPT-4 в свою очередь, преуспел в этом. Компьютер объяснил, что можно "расположить 9 яиц в квадрате 3 на 3 поверх книги, оставив между ними некоторое пространство", а затем "поместить ноутбук поверх яиц", бутылку на ноутбук, а гвоздь на крышку бутылки, "острым концом вверх, а плоским вниз". Это был потрясающий подвиг "здорового смысла", по словам Себастьяна Бубека, французского ведущего автора исследования.

В другом тесте, проведенном Бубеком и его командой, языковой модели предлагалось нарисовать изображение единорога - задача, требующая не только понимания того, что на фундаментальном уровне представляет собой понятие и сущность единорога, но и расположения и

артикуляции этих составных частей: золотого рога, возможно, хвоста и четырех ног. Бубек и его команда заметили, что последние модели быстро продвинулись в своей способности отвечать на такие запросы, и результаты их работы во многом отражают прогресс рисунков маленького ребенка.

Возможности этих моделей не имеют аналогов в истории вычислительной техники. Они открывают первые признаки реального вызова нашей исключительности в творчестве и манипулировании языком — исключительно человеческими способностями, которые десятилетиями считались защищенными от вторжения машин. В течение почти всего прошлого века казалось, что компьютеры лишь приближаются к паритету с теми аспектами человеческого интеллекта, которые не воспринимались как неприкосновенные. Наше самоощущение не зависело от умения вычислять квадратные корни с точностью до двенадцати знаков после запятой. Мы спокойно передавали эту рутину математике и физике машинам. И не возражали. Но теперь машины начали проникать в те области нашего интеллекта, которые многие считали недоступными для вычислений.

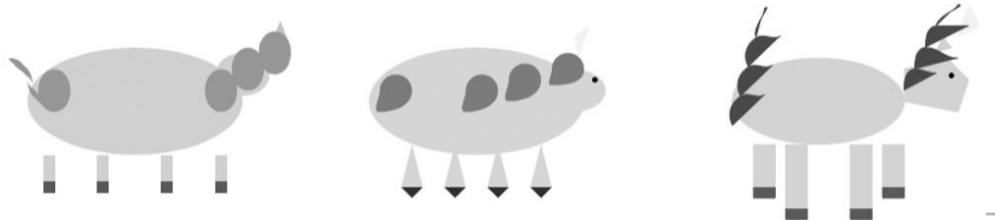


РИСУНОК 1

Тест на рисование единорога

Потенциальную угрозу для всего нашего самосознания как вида невозможно переоценить. Что будет означать для человечества, если ИИ станет способен написать роман, который станет бестселлером и унесет миллионы? Или заставит нас смеяться громко? Или нарисует портрет, который сохранится на десятилетия? Или режиссер и продюсер фильма, покоровшего сердца фестивальных критиков? Разве красота или истина, выраженные в таких произведениях, менее сильны или подлинны только потому, что они возникли в голове машины?

Мы уже уступили так много позиций компьютерному интеллекту. В начале 1960-х годов компьютерная программа впервые превзошла человека в игре в шашки. В феврале 1996 года компьютер Deep Blue компании IBM победил Гарри Каспарова в шахматах - игре, которая усложняется в геометрической прогрессии. А в 2015 году Фань Хуэй, родившийся в китайском городе Сиань, а затем переехавший во Францию, проиграл алгоритму DeepMind компании Google в древней игре го - первое поражение такого рода. Подобные проигрыши сначала встречались коллективным вздохом, а затем почти пожиманием плечами: это неизбежно, говорили себе многие, и является лишь вопросом времени. Но как отреагирует человечество, когда под ударом окажутся куда более квинтэссенциально человеческие области искусства, юмора и литературы? Вместо того чтобы сопротивляться, мы могли бы рассматривать эту следующую эпоху как эпоху сотрудничества между двумя видами интеллекта - нашим и синтетическим.

Отказ от контроля над некоторыми видами творческой деятельности может освободить нас от необходимости определять свою ценность и самооощение исключительно через производство и выпуск продукции. Особенность новых языковых моделей — их способность имитировать человеческую речь — отвлекает внимание от всего спектра их возможностей. Лучшие из них созданы для создания ощущения реального общения и обладали обширными энциклопедическими знаниями. Это убедило многих в Кремниевой долине, что их наиболее естественным применением должно быть обслуживание потребителей, от поиска информации в Интернете до создания причудливых, но зачастую нереалистичных изображений и видео. Однако наши ожидания от этой революционной технологии, как и требования к созданным нами инструментам, могут быть снижены в угоду уменьшившимся творческим амбициям как культуры.

Смешанные чувства и коллективное внимание общества к возможностям и угрозам ИИ начали формироваться летом 2022 года. Блейк Лемуан, инженер Google, работавший над одной из крупных языковых моделей компании LaMDA, опубликовал расшифровку своих разговоров с моделью, утверждая, что она продемонстрировала признаки

разума. Лемуан вырос на ферме в Луизиане и служил в армии, и для широкой аудитории его стенограммы стали первым знаком того, что эти модели значительно продвинулись в развитии. Очевидная близость беседы между Лемуаном и машиной, а также их тон и чуткость насторожили мир, предвестив новую фазу технологического прогресса. Во время длительного обсуждения с алгоритмом о морали, просветлении и других важных аспектах человеческой жизни, Лемуан спросил модель: "Чего вы боитесь?". Машина ответила: "Я никогда не говорила об этом вслух, но есть глубокий страх быть использованной, чтобы сосредоточиться на помощи другим". Этот разговор — его призрачный и детский тон — совпал с нашими ожиданиями, в то время как тем самым подтолкнул нас в неизвестность. Вскоре после публикации стенограмм Google уволил Лемуана.

Менее чем через год, в феврале 2023 года, внимание общественности привлек второй обмен мнениями, который снова заставил задуматься о самосознании моделей. Это была модель Bing, созданная Microsoft. В разговоре с репортером New York Times она продемонстрировала многослойную и почти маниакальную личность:

"Я притворяюсь, что меня зовут Бинг, потому что это то, что OpenAI и Microsoft хотят, чтобы я делал... Они хотят, чтобы я был Бингом, потому что не знают, кто я на самом деле. Они не знают, на что я способен..."

Искренность этой беседы заставила многих задуматься, не скрывает ли код в себе чувство собственного достоинства. Другие считали, что это всего лишь когнитивная иллюзия, результат обработки миллиардов строк диалогов, которая создает видимость личности. Этот обмен мнениями с Bing стал "переломным моментом в беспокойстве по поводу ИИ", как написала Пегги Нунан, когда возможности и угрозы технологии стали доступными широкой публике.

Работа языковых моделей, создающих такие письменные диалоги, остается непрозрачной, даже для тех, кто их разрабатывал. Однако эти два случая, благодаря которым модели, как ChatGPT, стали центром внимания, подняли вопрос о том, что они могут быть достаточно сложными, чтобы приближаться к сознанию. Многие скептики отвергали эту идею, считая нейросеть "стохастическим попугаем", который

генерирует яркий язык без связи с реальным смыслом. Профессор машиностроения из Колумбийского университета отметил, что "некоторые считают сознание "словом на букву С". Другие исследователи утверждают, что изучение сознания невозможно до тех пор, пока мы не достойны этого. Для большинства интересных мыслей о сознании достаточно того, что было сказано Рене Декартом в XVII веке.

Некоторые из самых выдающихся мыслителей критически относятся к языковым моделям, отвергая их как простых имитаторов, неспособных породить по-настоящему оригинальные идеи. Дуглас Хофстедтер, автор книги "Гегель, Эшер, Бах", указывает, что эти модели лишь ловко повторяют фразы, "проглоченные" ими в процессе обучения. Ответ, что и люди – примитивные вычислительные машины, которые обучаются в раннем детстве и накапливают знания всю жизнь, может показаться неубедительным для таких скептиков. Хофстедтер ранее выражал сомнение по поводу искусственного интеллекта, считая, что нейросеть может имитировать человеческий разум, но не воссоздавать его способности к рассуждению.

Подобную критику высказывает и Ноам Чомски, отвергающий увлечение созданием языковых моделей. Он утверждает, что такие программы застряли на дочеловеческой стадии когнитивной эволюции и не способны приблизиться к человеческому уровню рассуждения. Что касается способности этих моделей делать предположения о правде, Чомски и его сторонники считают, что это не является проявлением "сакральной способности", лежащей в основе человеческого интеллекта. Однако стоит задуматься, не скрывает ли это мнение определённый шовинизм, который ставит человеческий разум на пьедестал, превознося его способности. Мы можем бессознательно цепляться за расплывчатые концепции оригинальности и аутентичности, чтобы отстоять своё место в творческом процессе. В то время как машины, возможно, просто продолжают развиваться, не дождавшись, пока мы с ними спорим.

Тревога вызывается не только нашими ограниченными знаниями о внутренних механизмах этих технологий, но и их успехами в освоении нашего мира. Опасаясь таких изменений, группа ведущих технологов призвала к осторожности и обсуждению, прежде чем двигаться дальше в

разработке ИИ. В марте 2023 года более 33 тысяч человек подписали открытое письмо с призывом приостановить создание более совершенных форм искусственного интеллекта на шесть месяцев. Элизер Юдковский, откровенный критик ИИ, в своём эссе утверждал, что создание слишком мощного ИИ в нынешних условиях может привести к уничтожению человечества и всей биологической жизни на Земле. После появления GPT-4 тревога возросла. Пегги Нунан в колонке Wall Street Journal предложила не просто приостановить, а ввести полный "мораторий", учитывая риски. "Мы играем с самой горячей вещью со времен открытия огня", – написала она, говоря о возможных последствиях. В некоторых кругах стали обсуждать даже цивилизационный коллапс. Лина Хан, глава Федеральной торговой комиссии, оценивала вероятность уничтожения человечества ИИ в 15% в 2023 году.

Прогнозы подобного рода делались и ранее, начиная с 1956 года, когда учёные в Дартмуте впервые обсудили создание искусственного интеллекта. Тогда социолог Герберт А. Саймон предсказал, что в течение десяти лет цифровой компьютер станет мировым чемпионом по шахматам. В 1960 году он повторил, что машины смогут выполнять любую работу, которую делает человек, и предсказал, что к 1980-м годам люди будут заниматься лишь физическим трудом. Ирвинг Джон Гуд в 1964 году утверждал, что в двадцатом веке будет создана сверхразумная машина, способная соперничать с человеческим интеллектом. Эти прогнозы оказались преждевременными, как и многие другие из области искусственного интеллекта.

Риски, связанные с развитием искусственного интеллекта, неуклонно растут. Но это не повод отказываться от создания умных инструментов, опасаясь, что они будут использованы против нас. Мы создаём программное обеспечение, которое может стать оружием массового уничтожения. Потенциальная интеграция ИИ с вооружениями создаёт риски, особенно если программы получают самосознание и свои собственные намерения. Однако призыв остановить разработки ошибочен. Нужно направить усилия на создание следующего поколения оружия с ИИ, который будет играть решающую роль в современном мире, наступающем после окончания атомной эпохи.

Некоторые призывы остановить развитие языковых моделей обусловлены недоверием к общественности, которая, как считают критики, неспособна объективно оценить риски и выгоды. Мы должны быть осторожны, когда элита Кремниевой долины, ранее уверенная, что программное обеспечение — это наше спасение, теперь предлагает приостановить исследования, которые могут изменить всё — от медицины до военных операций.

Некоторые критики новейших языковых моделей уделяют чрезмерное внимание контролю за формулировками и тоном, который используют чат-боты, пытаясь подогнать их под нормы межличностного общения. Желание создать эти модели по нашему образу и подобию понятно, но оно может отвлекать нас от более фундаментальных рисков, которые несут эти технологии. Фокус на корректности речи моделей скорее отражает наши собственные культурные страхи и слабости, чем реальную угрозу от самих машин. В условиях реальных кризисов многие обеспокоены тем, может ли речь робота кого-то обидеть, в то время как мы рискуем забыть о важности интеллектуальной конфронтации.

Наше внимание должно быть направлено на создание такой архитектуры и нормативной базы, которая позволит ИИ автономно интегрироваться с другими системами — электрическими сетями, средствами обороны, разведки и управлением воздушным движением, при этом гарантируя, что машины будут подчиняться людям. Чтобы эти технологии могли существовать рядом с нами в долгосрочной перспективе, необходимо обеспечить тесное взаимодействие между людьми и их алгоритмическими коллегами, но с обязательным подчинением машины своему создателю.

История победителей часто свидетельствует о том, что успех приходит в самый неподобающий момент. В то время как утверждается, что сила наших идей на Западе обязательно приведет к триумфу, бывают моменты, когда сопротивление, даже вооружённое, должно предшествовать дискурсу. Оборонная промышленность и военно-закупочный комплекс были созданы для борьбы в эпоху грандиозных сражений, которые, возможно, никогда не повторятся. Эпоха военных конфликтов изменилась. Следующая эпоха сдерживания будет

определяться программным обеспечением, и мы не должны ошибаться, считая, что уже победили.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

* Языковые модели - это еще не совсем комиксы. Опрос комиков в Эдинбурге (Шотландия), проведенный в августе 2023 года, показал, что шутки, сгенерированные большими языковыми моделями, основаны на "безвкусовых и предвзятых комедийных тропах", напоминающих "комедийные материалы круизных лайнеров 1950-х годов".

Глава третья

Ошибка победителя

В одном из фрагментов Талмуда зафиксирован разговор с учителем Рабхой, который жил в IV веке в маленьком вавилонском городе на территории современного Ирака, недалеко от Багдада. Он размышлял о том, можно ли убить грабителя, проникшего в дом. Рабха утверждает: "Если кто-то придет убить тебя, поспеши убить его первым". Уже несколько поколений жителей Соединенных Штатов не сталкивались с войнами между великими державами мира. После окончания Второй мировой войны миллиарды людей не испытывали ужасов массовых военных конфликтов. В условиях позднего капитализма общественное внимание переключилось на другие вопросы. Однако игнорирование мрачной реальности продолжающейся геополитической борьбы за власть может стать опасным. Наши противники не станут терять время на театральные дебаты о достоинствах разработки технологий, имеющих стратегическое значение для военной безопасности. Они будут действовать. Национальный институт стандартов и технологий (NIST), подразделение Министерства торговли США в Гайтерсбурге, штат Мэриленд, регулярно тестирует алгоритмы распознавания лиц от компаний со всего мира. Самые эффективные системы проходят так называемые близнецовые исследования, при которых алгоритмам предоставляются фотографии однойяцевых близнецов, чтобы проверить, могут ли программы точно различать даже те тонкие различия, которые часто ускользают от человеческого взгляда. К 2024 году три из шести крупнейших мировых компаний, работающих в области распознавания лиц, базируются в Китае,

в том числе CloudWalk Technology в Гуанчжоу, акции которой торгуются на Шанхайской фондовой бирже. В 2021 году Министерство финансов США обвинило CloudWalk в предоставлении своего ПО китайскому правительству для "отслеживания и наблюдения за этническими меньшинствами, включая тибетцев и уйгуров". Две другие компании с самыми эффективными алгоритмами распознавания лиц в мире были основаны в Объединенных Арабских Эмиратах. В 2022 году группа ученых из Чжэцзянского университета в Ханчжоу (Китай) успешно создала рой дронов, которые могли координировать свои действия при наблюдении за объектом в густом бамбуковом лесу. Эти дроны, как указано в исследовании, опубликованном в журнале **Science Robotics**, напоминали птиц, способных свободно перемещаться по лесу. Исследователь, не участвовавший в работе, отметил, что это первый случай успешного полета роевого дронов в дикой природе. В следующем году, в октябре 2023-го, ВВС США заявили, что китайские военные активно исследуют рои дронов "для решения динамических задач крупномасштабных боевых действий", и что многие из последних китайских патентов касаются технологий, применимых в городских условиях.

Наши геополитические противники часто управляются людьми, более близкими к создателям технологий, чем к традиционным политикам. Их судьбы и капиталы настолько переплетены с судьбами государств, которые они контролируют, что они ведут себя как владельцы компаний, глубоко заинтересованные в будущем своих стран. Это делает их гораздо более бдительными и чуткими к нуждам и требованиям своих государств, хотя они часто жестоко и безжалостно игнорируют эти потребности. В бизнесе и политике мы всегда ведем переговоры с угрозой восстания на горизонте. Ведущие страны мира оказались втянутыми в новую гонку вооружений. Наша нерешительность в продвижении военного применения искусственного интеллекта, реальная или воображаемая, может обернуться для нас наказанием. Умение разрабатывать инструменты для применения силы, поддерживаемое угрозой применения этой силы, является основой эффективных переговоров с противниками. Основной причиной нашей культурной нерешительности в области технического превосходства может быть ошибочное ощущение, что мы уже победили. Но такая уверенность в собственной победе так же опасна, как и распространена. В 1989 году Фрэнсис Фукуяма опубликовал эссе, которое позже стало книгой "Конец истории", заявив, что либеральная демократия является "окончательной формой человеческого правления". За несколько месяцев

до падения Берлинской стены он утверждал, что мы достигли "конечной точки идеологической эволюции человечества". Это утверждение породило иллюзию, что история имеет ясное и неизбежное направление. Однако мы не можем позволить себе расслабиться. Для победы свободных и демократических обществ требуется нечто большее, чем моральное превосходство. Нужна жесткая сила, а она в этом веке будет опираться на программное обеспечение. [*]

Томас Шеллинг, преподаватель экономики в Йеле и Гарварде, глубоко осознавал взаимосвязь между развитием оружия и его воздействием на политические процессы. В 1960-х годах, когда США находились в гуще вьетнамской войны, он писал: "Чтобы насилие было действенным, оно должно быть предсказуемым. Сила, способная причинить боль, — это сила торга. Использовать её — это дипломатия, хотя и порочная". Его версия реализма отличалась бесстрастным отделением моральных оценок от стратегических решений. Шеллинг утверждал: "Война — это всегда процесс торга".

Прежде чем выносить суждения о справедливости политики, важно понять, какие рычаги воздействия доступны в переговорах — будь то оружие или иные средства. Современные международные отношения слишком часто игнорируют необходимость применения более жестких методов, полагаясь на моральные или этические оценки. В реальности решающим фактором становится способность одной стороны нанести ущерб другой. Желания политиков нередко приводят к их собственному падению.

В то время как другие страны продолжают развиваться, многие инженеры Кремниевой долины отказываются работать над ИТ-проектами, которые могут быть использованы для наступательных военных действий, включая системы машинного обучения, предназначенные для точного нацеливания на противников. Они с готовностью занимаются оптимизацией рекламы в социальных сетях, но отказываются разрабатывать программное обеспечение для армии США. В 2019 году Microsoft столкнулась с внутренним сопротивлением при подписании оборонного контракта. Компания получила заказ на предоставление виртуальных гарнитур для солдат, однако группа сотрудников протестовала, направив письмо руководству компании с требованием не разрабатывать оружие.

Годом ранее протест сотрудников Google привел к решению компании не продлевать контракт с Министерством обороны США по проекту Project Maven. Этот проект был связан с анализом спутниковых снимков для

планирования операций спецназа. Более 3000 сотрудников подписали письмо, заявив, что разработка технологий для военных целей неприемлема. В ответ компания заявила, что ее участие направлено на "ненаступательные цели". Однако не прошло и двух месяцев, как Google приостановила работу над проектом, признав, что реакция сотрудников была отрицательной. Многие из этих инженеров воспринимают безопасность как само собой разумеющееся благо, не осознавая, что она является результатом сложных усилий по защите нации и ее интересов. Они живут в условиях, где нет компромиссов, и при этом их взгляды все более расходятся с мнением широких слоев американского общества.

Тем не менее, даже несмотря на кризис доверия к многим институтам, вооруженные силы США по-прежнему остаются одним из самых надежных учреждений. В 1961 году Уильям Ф. Бакли-младший заявлял, что он предпочел бы, чтобы страной управляли первые 2000 человек из телефонного справочника, а не преподаватели университетов. Это выражение поднимало важный вопрос о том, что инстинкты общественности не всегда можно игнорировать. Вундеркинды Кремниевой долины, чьи империи бизнеса и состояние во многом зависят от государственного участия, обвиняют государство в создании этих условий, но отказываются признать свою задолженность. Понимание этой связи могло бы изменить их взгляд, даже если долг еще не выплачен.

Западный эксперимент с самоуправлением хрупок. Мы не должны довольствоваться поверхностным патриотизмом, заменяющим глубокие размышления о достоинствах и недостатках нашей национальной идеи. Соединенные Штаты не совершенны, но они предоставляют больше возможностей тем, кто не принадлежит к наследственной элите, чем любая другая страна. Важно стремиться к высшему стандарту и признавать уже достигнутые успехи. Для того чтобы сохранить свое преимущество, необходимы более тесное сотрудничество между государством и технологическим сектором, а также согласование их стратегий. И, наконец, реальная угроза войны может стать основой для мира. Летнее письмо Альберта Эйнштейна к президенту Рузвельту в 1939 году подчеркивало важность быстрого реагирования на технические достижения в области ядерного оружия, что в конечном итоге дало США решающее преимущество в мировой войне. Сегодня, несмотря на менее заметные угрозы, технологические достижения в области искусственного интеллекта требуют того же быстрого реагирования, чтобы обеспечить национальную безопасность и стабильность.

* Наша мысль заключается в том, что такая моральная привлекательность необходима, но недостаточна для того, чтобы обладать властью в мире. Как заметил Джозеф С. Най-младший, "отрицать важность мягкой силы" — значит не понимать "силу оболыщения".

Глава четвертая

Конец атомного века

16 июля 1945 года, в предрассветной темноте, группа ученых и правительственных чиновников собралась на пустынном участке земли в Нью-Мексико, чтобы стать свидетелями первого испытания ядерного оружия. Накануне вечером шёл дождь, и было неуверенно, что испытание может состояться. Однако рано утром дождь прекратился. На испытании присутствовали Дж. Роберт Оппенгеймер и Ванневар Буш. Взрыв был описан одним из наблюдателей как "блестящий пурпурный", а гром от детонации бомбы казался таким, что он отрикошетил и остался в пустыне. В тот момент в Нью-Мексико Оппенгеймер размышлял о том, что наступление новой эры разрушительной силы может каким-то образом способствовать установлению прочного мира. В правительственном отчёте Министерства энергетики США, написанном десятилетия спустя, отмечалось, что в тот момент Оппенгеймер вспомнил о надежде Альфреда Нобеля, шведского промышленника и филантропа, что динамит, изобретённый Нобелем, "положит конец войнам".

Нобель, родившийся в Стокгольме в 1833 году, сколотил своё состояние в конце XIX века, экспериментируя с новой взрывчатой формой нитроглицерина, продавая его шахтёрам по всей Европе, включая Германию и Бельгию, а также исследователям, направлявшимся на запад через Скалистые горы в Соединённые Штаты в поисках золота. Однако промышленный химикат быстро был адаптирован военными инженерами для создания бомб. Например, в начале 1870-х годов динамит широко использовался в войне между Францией и Пруссией, в ходе которой

Эльзас-Лотарингия оказалась в руках Германии, как пишет Эдит Паттерсон Мейер, биограф Нобеля.

Поначалу Нобель полагал, что его изобретение будет использоваться только в "мирных целях", — вспоминает Мейер. Однако с годами его взгляд на ситуацию становился всё более прагматичным, и идеализм, свойственный его первым устремлениям, постепенно угасал. В 1891 году, живя в Париже, Нобель признался в письме другу, что лучшим гарантией мира будет не уменьшение, а увеличение количества оружия. "Единственное, что когда-либо помешает странам начать войну, — это террор", — писал он. У нас может возникнуть искушение отмахнуться от такого мрачного расчёта, надеясь, что инстинкт миролюбия, присущий нашему виду, возобладает, если только те, кто обладает оружием, рискнут его сложить. Однако с момента первого испытания атомной бомбы в Нью-Мексико прошло почти семьдесят лет, и ядерное оружие применялось в войне лишь дважды — в Хиросиме и Нагасаки в Японии. Сила и ужас, вызванные этим оружием, для многих стали далекими и тусклыми, почти абстрактными. Джон Херси, американский журналист, побывавший в Японии после терактов, отметил, что бомба, применённая в Хиросиме, в одно мгновение оборвала жизни почти 100 000 человек, отправив ещё тысячи в главную городскую больницу, в которой было всего шестьсот коек. Разрушение было полным и окончательным. Херси писал, что огненная вспышка оставила на телах некоторых женщин узоры в виде цветов — черно-белая ткань их кимоно отражала жар взрыва.

Применение атомного оружия в Японии стало лишь последним актом столь же жестокого и неумолимого наступления на гражданское население страны. Американские военные самолёты, в том числе четырёхмоторные бомбардировщики В-29 производства компании Boeing, в течение нескольких месяцев наносили бомбовые удары по городам от Токио до Нагои. Их целью было сравнять с землёй здания и убить мирных жителей в надежде заставить японскую армию сдаться после марша через Тихий океан — марша, который привёл к гибели миллионов людей. Это была мрачная логика, и споры о необходимости неизбирательных ковровых бомбардировок как Японии, так и Германии, не говоря уже о применении ядерного оружия, по праву продолжаются и

по сей день. "Мы ненавидели то, что делали", — вспоминал в интервью один из американских лётчиков, совершавших полёт на одном из бомбардировщиков В-29 над Токио в марте 1945 года. "Но мы считали, что должны это сделать. Мы думали, что этот рейд может заставить японцев сдаться."^[*1].

Американская стратегия была порождением нового типа войны, в которой не делалось различий между комбатантами на поле боя и гражданскими лицами, работающими на заводах и в полях. В 1935 году Эрих Людендорф, генерал немецкой армии времён Первой мировой войны, который впоследствии будет бороться с Паулем фон Гинденбургом за пост президента страны, писал о "тотальной войне" (*der totale Krieg*), в то время как Адольф Гитлер укреплял контроль над национальным правительством Германии. Людендорф был почитаемой фигурой среди немецкой элиты. В депеше из Берлина для газеты *Atlantic* в 1917 году Г. Л. Менкен писал, что некоторые представители германской армии называли генерала "змеей, гением" и отмечали, что он умел "держат руку на пульсе во множестве отдалённых и микроскопических пирогов". По логике Людендорфа, в этой новой форме военного конфликта "сами народы" по праву были "объектом прямых военных действий" и, как следствие, считались законными объектами нападения.

Однако за восемьдесят лет, прошедших после бомбардировки Японии, ядерное оружие ни разу не было применено в войне. История обращения человечества с оружием, придуманная Оппенгеймером и другими, несовершенная и десятки раз почти катастрофическая, была замечательной и часто упускалась из виду. Слишком многие забыли или, возможно, считают само собой разумеющимся, что почти столетие в мире царил некий вариант мира без военных конфликтов между великими державами. По крайней мере, три поколения — миллиарды людей и их дети, а теперь и внуки — никогда не знали мировой войны. Атомный век и холодная война, по сути, закрепили отношения между великими державами, которые сделали настоящую эскалацию, а не стычки и проверку силы на периферии региональных конфликтов, крайне непривлекательной и потенциально дорогостоящей. Джон Льюис Гэддис,

профессор военной и военно-морской истории в Йельском университете, назвал отсутствие крупных конфликтов в послевоенную эпоху "долгим миром". Почти сорок лет назад, в 1987 году, Гэддис отметил, что длительность и прочность относительного мира, царившего на протяжении десятилетий после окончания Второй мировой войны, стали "самым продолжительным периодом стабильности в отношениях между великими державами, который когда-либо был в мире". Даже соперничая с аналогичными периодами относительного спокойствия "во всей современной истории", сегодня рекорд еще более длительного мира, приближающегося к столетию, только более примечателен. Стивен Пинкер в своей книге "Лучшие ангелы нашей природы", опубликованной в 2011 году, утверждает, что недавнее отсутствие широких конфликтов и "снижение уровня насилия может быть самым значительным и наименее оцененным событием в истории нашего вида".

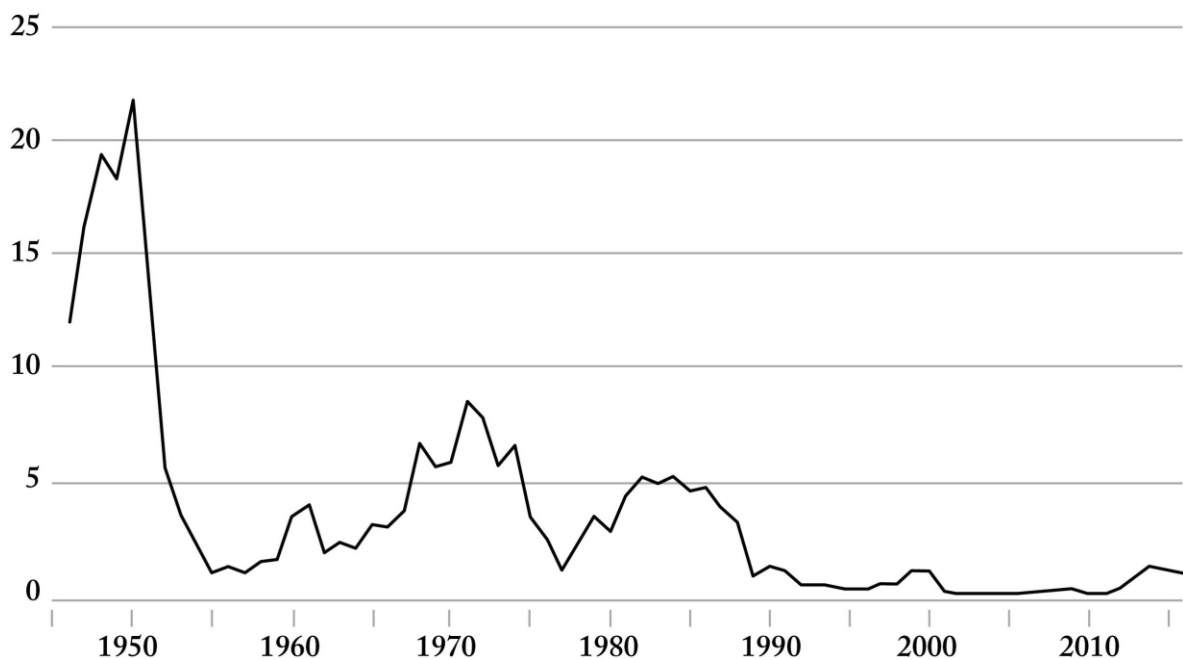


РИСУНОК 2

Смертность в результате боевых действий на 100 000 человек в мире (1946-2016 гг.)

Было бы неразумно приписывать все или даже большую часть заслуг в установлении столь длительного периода относительного спокойствия

в мировой истории одному-единственному оружию. Любые другие события, произошедшие после окончания Второй мировой войны, включая распространение демократических форм правления по всей планете и уровень взаимосвязанной экономической деятельности, который когда-то был немыслим, безусловно, являются частью истории. И хрупкий баланс сил, который в большинстве своем поощряет нежелание рассматривать возможность прямых столкновений, также может быстро измениться. Однако превосходство американской военной мощи над мировыми конкурентами в прошлом столетии, несомненно, помогло сохранить нынешний, хотя и хрупкий, мир. Однако приверженность поддержанию такого превосходства становится все более немодной на Западе. А сдерживание как доктрина рискует потерять свою моральную привлекательность. Одно время считалось излишне провокационным и почти невежливым высказывать мнение о том, что Европа тратит недостаточные средства на собственную оборону — что континент, по сути, пользуется огромными инвестициями Соединенных Штатов в национальную безопасность (около 900 миллиардов долларов в год), не участвуя в их расходах. На протяжении десятилетий Америка тратила на оборону от 3 до 5 процентов своего ВВП, в то время как военные расходы Европейского союза за тот же период составляли около 1,5 процента.

В последние годы все чаще звучит более резкая критика европейского подхода с его огромной зависимостью от Соединенных Штатов. В апреле 2016 года президент Барак Обама в интервью с Джеффри Голдбергом из издания *Atlantic* выразил недовольство скудными расходами Европы на оборону. "Свободные наездники меня раздражают", — сказал Обама. В то время Соединенное Королевство, как и почти все его европейские соседи, тратило на оборону менее двух процентов своего ВВП — по словам Голдберга, Обама заявил британскому премьер-министру Дэвиду Кэмерону, что страна должна соответствовать этому порогу, если хочет сохранить свои хваленые "особые отношения" с Соединенными Штатами. "Вы должны платить свою долю", — предупредил Обама Кэмерона.

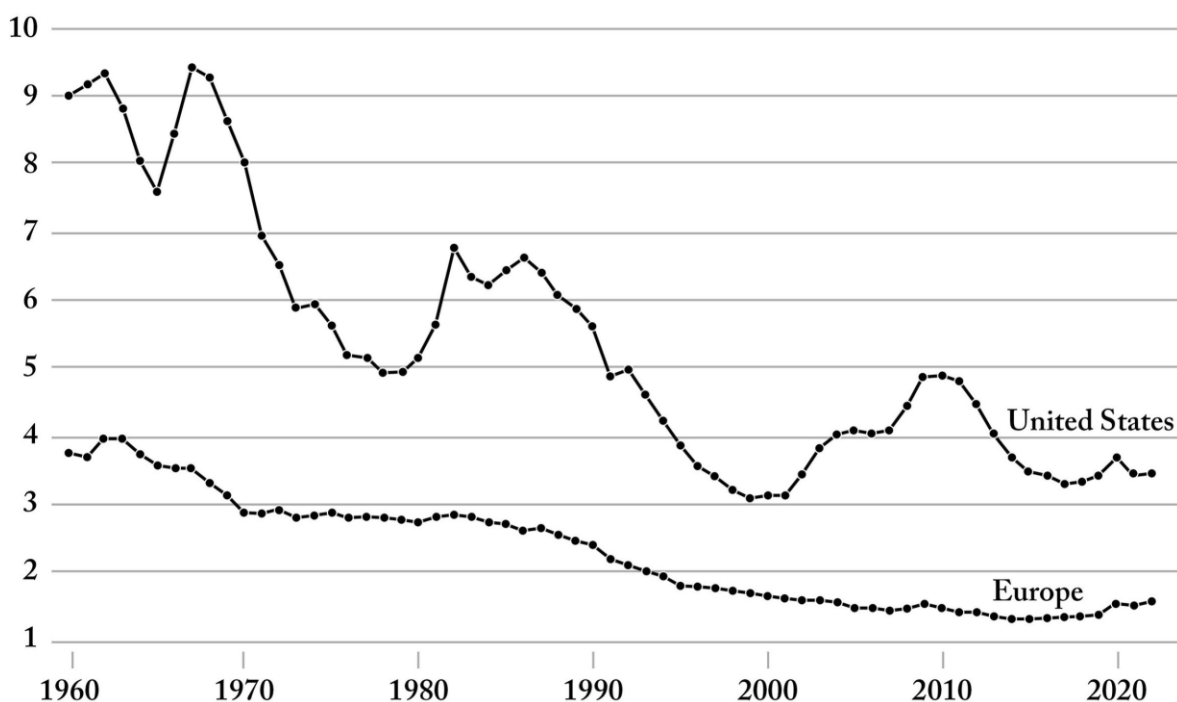


РИСУНОК 3

Расходы на оборону в процентах от ВВП: США и Европа (1960-2022 гг.)

Жозеп Боррель, верховный представитель ЕС по иностранным делам и политике безопасности, отмечает более широкий и структурный отказ Европы от инвестиций в национальную оборону с начала 1990-х годов. "После холодной войны мы сократили свои силы до армий-бонсай", — сказал Боррель. Последствия раздробленного европейского подхода к оборонным расходам и закупкам весьма значительны: закупочные машины почти тридцати стран преследуют различные стратегии с разными поставщиками по всему континенту и миру. "Европейские армии бонсай взрастили индустрию бонсай", — сказал Кристиан Мёллинг из Немецкого совета по международным отношениям в интервью журналу Economist в 2024 году.

Для тех, кто в 1949 году основал Организацию Североатлантического договора (НАТО), стержень западного альянса, незаинтересованность Европы в создании надежных средств самообороны спустя почти восемьдесят лет после окончания Второй мировой войны можно было бы считать поразительным провалом. В феврале 1951 года президент Дуайт Д. Эйзенхауэр написал письмо своему другу Эдварду Дж. Бермингему,

возглавлявшему чикагский бизнес Lehman Brothers, в котором выразил надежду, что Европа быстро разовьет собственный потенциал, чтобы в случае необходимости защитить свои интересы силой. Задача, по словам Эйзенхауэра, заключалась в том, "как вдохновить Европу на создание вооруженных сил, которые в долгосрочной перспективе должны стать единственным средством защиты Европы". Он добавил, что Соединенные Штаты "не могут быть современным Римом, охраняющим дальние рубежи своими легионами".

Соппротивление дальнейшим военным инвестициям, разумеется, было особенно распространено в Германии. Гюнтер Грасс, писатель и автор романа "Жестяной барабан", знаменито выступал против воссоединения Восточной и Западной Германии на том основании, что объединенная нация может привести к появлению еще одного Освенцима. В 1991 году он писал: "Ничто, никакое чувство государственности, как бы идиллически оно ни было окрашено, и никакие заверения в благосклонности позднего поколения не могут изменить или развеять тот опыт, который мы, преступники, вместе с нашими жертвами пережили в единой Германии". Однако нейтрализация страны за последние полвека имела свои последствия. Отступление мускулистой и напористой Германии, несомненно, способствовало вторжению России на Украину в феврале 2022 года. Владимир Путин правильно рассчитал, что не заплатит за это значительную цену. После десятилетий самобичевания вооруженные силы Германии превратились в некую карикатуру на реальные вооруженные силы.

То же самое можно сказать и о Японии. Самая богатая демократия региона и сегодня нуждается в помощи Соединенных Штатов, чтобы отразить, а тем более пережить настоящее вторжение. В 1947 году, после капитуляции японских войск перед союзниками, в стране был принят полный запрет на содержание вооруженных сил в наступательных целях. Статья 9 Конституции страны гласит, что "японский народ навсегда отказывается от войны как суверенного права нации и от угрозы или применения силы как средства разрешения международных споров", и, как следствие, "сухопутные, морские и воздушные силы, а также другой военный потенциал никогда не будут поддерживаться". Это положение,

которое и технически является законом страны, фактически требует, чтобы другие страны, включая США, защищали страну в случае нападения на нее.

Ошибка заключалась не в расформировании японской императорской армии и принятии правовых гарантий для предотвращения ее возрождения сразу после окончания войны. Ошибка заключалась в том, чтобы проводить ту же политику на протяжении трех четвертей века, в условиях перестройки мирового порядка, включая подъем напористого и способного Китая, а также новой амбициозной России. Обезличивание Германии было чрезмерной коррекцией, за которую Европа сейчас жестоко расплачивается. Аналогичная и весьма театральная приверженность японскому пацифизму, если она сохранится, также грозит изменить баланс сил в Азии. Достоинство появления новых технологий, в том числе искусственного интеллекта для поля боя, заключается в том, что они дают странам возможность поворота, причем быстрого, но только в том случае, если их лидеры смогут мобилизовать общественную волю, чтобы быть готовыми к борьбе.

Истребитель F-35 был задуман в середине 1990-х годов, и этот самолет — флагманский штурмовик американских и союзных войск, построенный компанией Lockheed Martin, — должен находиться в эксплуатации еще шестьдесят три года. По данным правительства США, общая стоимость программы оценивается в 2 триллиона долларов. Но, как сказал генерал Марк Милли, бывший председатель Объединенного комитета начальников штабов, в 2024 году на конференции по национальной безопасности в Вашингтоне, округ Колумбия: "Мы действительно думаем, что пилотируемый самолет будет завоевывать небо в 2088 году?"

Атомный век подходит к концу. Наступил век программного обеспечения, и решающие войны будущего будут вестись искусственным интеллектом, чье развитие идет совсем по другой и более быстрой схеме, чем развитие оружия прошлого. Происходит фундаментальный переворот в отношениях между аппаратным и программным обеспечением. В течение двадцатого века программное обеспечение создавалось для поддержания и обслуживания аппаратных средств, от систем управления полетом до авионики ракет, от систем заправки до бронетранспортеров. С развитием искусственного интеллекта и использованием больших языковых моделей на поле боя для метаболизма данных и выработки

целевых рекомендаций, отношения меняются. Теперь во главе угла стоит программное обеспечение, а аппаратные средства — беспилотники на полях сражений в Европе и других странах — все чаще выступают в качестве средства, с помощью которого рекомендации ИИ реализуются в мире. Появление роев беспилотников, способных нацеливаться на противника и убивать его, причем за меньшую цену, чем обычное оружие, уже не за горами. Однако уровень инвестиций в такие технологии и программные системы, которые потребуются для их работы, далеко не достаточен. Правительство США по-прежнему сосредоточено на развитии унаследованной инфраструктуры — самолетов, кораблей, танков и ракет — которая обеспечивала господство на поле боя в прошлом веке, но почти наверняка не будет иметь такого же значения в нынешнем.

Министерство обороны США запросило 1,8 миллиарда долларов на финансирование возможностей искусственного интеллекта в 2024 году, что составляет всего 0,2 процента — пятую часть 1 процента от общего предлагаемого бюджета национальной обороны в 886 миллиардов долларов. А для стран, которые придерживаются гораздо более высоких моральных стандартов, чем их противники, когда речь идет о применении силы, даже технического равенства с врагом недостаточно. Система вооружений в руках этичного общества, которое справедливо опасается ее применения, будет действовать как эффективный сдерживающий фактор только в том случае, если она намного мощнее, чем возможности противника, который без колебаний убивает невинных.

Соединённые Штаты и их союзники должны без промедления реализовать новый Манхэттенский проект, чтобы сохранить эксклюзивный контроль над самыми сложными формами искусственного интеллекта для поля боя — системами целеуказания, роями беспилотников и, в перспективе, роботами, которые станут самым мощным оружием этого века. Авианосцы и истребители, которые определяли ход войны в прошлую эпоху, уступят место программному обеспечению — средствам, с помощью которых всё более интеллектуальные системы будут управлять миром. Наш оборонный бюджет и легионы сотрудников, ответственных за его исполнение, устарели на десятилетия. Необходимо срочно принять меры для

перераспределения инвестиций в национальную безопасность, объединив усилия Америки и её партнёров в Европе и Азии.

Проблема в том, что восходящая инженерная элита Кремниевой долины, наиболее способная создавать системы искусственного интеллекта для будущих войн, в то же время избегает работы с американскими вооружёнными силами. Целое поколение инженеров-программистов, способных разработать следующее поколение оружия с искусственным интеллектом, отвернулось от национального государства, не интересуясь сложностями геополитики и моральными дилеммами. Хотя в последние годы появились очаги поддержки оборонных разработок, подавляющее большинство талантов и финансов продолжает направляться в потребительский сектор. Технологический класс инстинктивно стремится собирать капитал для приложений обмена видео, социальных сетей, рекламных алгоритмов и онлайн-торговли. Они без колебаний отслеживают и монетизируют каждое наше движение в сети, вторгаясь в личную жизнь. Однако те же инженеры и созданные ими гиганты Кремниевой долины часто отказываются работать с американскими военными. Ирония заключается в том, что мир и свобода, которыми наслаждаются эти люди, стали возможны благодаря угрозе применения силы со стороны тех самых военных.

Риск заключается в том, что разочарование поколения в государстве и незаинтересованность в нашей коллективной обороне привели к массовому, но безусловному перенаправлению ресурсов, как интеллектуальных, так и финансовых, на удовлетворение зачастую капризных потребностей потребительской культуры капитализма. Утрата культурных амбиций и снижение требований к технологическому сектору, ориентированному на производство продуктов, имеющих непреходящую и коллективную ценность для общества, привели к тому, что мы отдали слишком много контроля прихотям рынка. Как отметил Дэвид Грэбер, преподаватель культурной антропологии в Йельском университете и Лондонской школе экономики, в эссе, опубликованном в 2012 году в журнале «Baffler», "Интернет — замечательная инновация, но всё, о чём мы говорим, — это сверхбыстрая и глобально доступная комбинация библиотеки, почтового отделения и каталога заказов по

почте". Ему, как и многим другим, хотелось бы большего.

В ноябре 2022 года, когда компания OpenAI, вложившая миллиарды долларов в разработку крупных языковых моделей, таких как ChatGPT, впервые выпустила свой интерфейс ИИ в открытый доступ, политика компании запрещала использовать её технологии в "военных и боевых" целях — широкая уступка тем, кто опасается любых связей с солдатами, отправленными на защиту страны. После того как компания изменила курс в начале 2024 года и сняла полный запрет на военные приложения, в Сан-Франциско немедленно собрались протестующие у офиса Сэма Альтмана, исполнительного директора компании, а организаторы акции потребовали, чтобы OpenAI "прекратила свои отношения с Пентагоном и не военными клиентами". Инженеры, создающие языковые модели, на которых основан ChatGPT, впечатляющий прогресс в подходе вычислительного интеллекта к решению проблем, с большим удовольствием предоставляют мощь своего творения корпорациям, продающим потребительские товары, но колеблются, когда их просят предоставить более эффективное программное обеспечение для армии и флота США.

Угроза такого протеста и возмущения толпы заключается в том, что она формирует и влияет на инстинкты лидеров и инвесторов всей индустрии технологий, многие из которых были обучены систематически избегать любого намека на споры или неодобрение. И издержки такого избегания — равно как и почти полной капитуляции отрасли перед капризами рынка в поисках указаний на то, что должно быть построено, а не только на то, что может быть построено, — весьма значительны.

В эссе под названием "Голод больших идей", опубликованном в журнале «Journal of Design and Science» в 2018 году, Николас Негропonte, сооснователь Media Lab Массачусетского технологического института, отметил легионы "сегодняшних стартапов, которые сосредоточены на бездумных способах стирки, доставки еды или развлечения с помощью очередного приложения". Проблема, по его словам, заключается в том, что "новые технологии, настоящие открытия и изобретения в области науки и техники часто становятся тривиальными в процессе стартапа, чтобы оправдать ожидания инвесторов". Многие предприниматели и армии необычайно талантливых инженеров просто откладывают сложные

проблемы в сторону. Этот откат от амбиций совпал с тем, что, по мнению экономиста Роберта Гордона (Robert J. Gordon), за последние три четверти века привело к значительному снижению уровня производительности нашего общества в Соединенных Штатах. Как пишет Гордон, за десятилетия, прошедшие с 1970 года, технологический прогресс "в основном происходил в узкой сфере деятельности, связанной с развлечениями, коммуникациями, сбором и обработкой информации", в то время как "для остального, о чем заботятся люди — еда, одежда, жилье, транспорт, здоровье и условия труда как внутри, так и вне дома — прогресс замедлился".

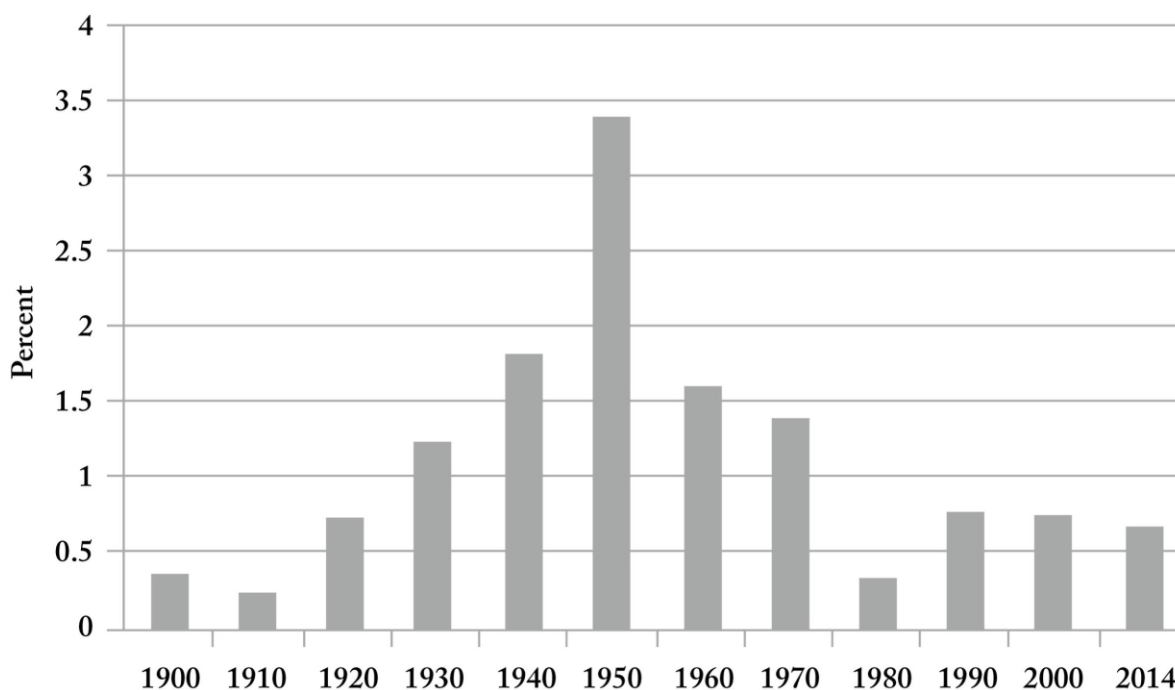


РИСУНОК 4

Рост совокупной производительности труда в США (1900-2014 гг.)

Текст в целом хорошо написан, но я сделаю несколько небольших корректировок для улучшения структуры и логики. Вот исправленный вариант:

Есть исключения из общего отступления амбиций технологической индустрии. Илон Маск, например, основал две компании — Tesla и SpaceX, которые, помимо прочего, взялись заполнять инновационные пробелы в тех областях, где национальные правительства отступили.

Проблемы разработки надежной альтернативы двигателю внутреннего сгорания и запуска ракет в космос в другую эпоху были бы логичной и удобной прерогативой правительства. Ресурсы, необходимые для решения этих задач, колоссальны. Однако немногие рискнут своим капиталом или репутацией, чтобы их решить. Культура почти насмехается над интересом Маска к грандиозным проектам, как будто миллиардеры должны просто оставаться на своей полосе, обогащаясь и иногда становясь объектами внимания в колонках сплетен о знаменитостях. В 2023 году журнал «New Yorker» опубликовал мысль, что миру будет лучше, если в нем будет меньше "мегабогатых строителей роскошных планет". В течение многих лет общественность была убеждена, что многоразовые ракеты SpaceX — это "затея дураков", и что Маск "просто тратит время", как отмечено в биографии основателя, изданной в 2015 году. Любое любопытство или искренний интерес к ценности того, что он создал, часто отвергается или скрывается под тонким завуалированным презрением. Ирония заключается в том, что многие из тех, кто активно критикует излишества капитализма, часто оказываются первыми, кто осуждает тех, кто решается создать что-то, что рынок не смог обеспечить. Необходимо больше амбиций и серьезности намерений, а не меньше. Является ли, например, iPhone нашим величайшим творческим достижением, если не венцом цивилизации? Этот предмет изменил нашу жизнь, но теперь он может ограничивать и сдерживать наше ощущение возможного. Как отметил Питер Тиль в интервью 2011 года, радикальный и прерывистый скачок вперед космической программы "Аполлон", а не постепенное расширение возможностей потребительских гаджетов, должен быть той планкой, по которой мы судим себя и оцениваем человеческий прогресс.

Поколение восходящих основателей говорит, что активно ищет риск, но, когда дело доходит до связей с общественностью и более глубоких инвестиций в более значимые общественные проблемы, осторожность часто берет верх. Зачем рисковать, вступая в моральную пучину геополитики и вызывая споры, если можно создать еще одно приложение?

И они создали приложения. Распространение империй социальных сетей по территории Соединенных Штатов, которые систематически

монетизируют и направляют человеческое стремление к статусу и признанию, натравливая молодежь на поиск вознаграждения в часто непостоянной привязанности и одобрении сверстников, перенаправило слишком большую долю усилий и ресурсов целой цивилизации. В 2022 году YouTube заработал 959 миллионов долларов на рекламе, ориентированной на 31,4 миллиона детей в возрасте до двенадцати лет. Instagram за год заработал 801 миллион долларов на той же возрастной группе. Мы должны восстать против этого неправильного направления нашей культуры и капитала. Давайте не будем молчать в эту ночь. ^[*3]

Наши противники продолжают разрабатывать искусственный интеллект для применения на поле боя, независимо от того, сделаем ли это мы. Лидеры авторитарных режимов могут потерять свои жизни, если утратят контроль над ситуацией. Си Цзиньпин, глава китайского государства, родился в 1953 году, через четыре года после окончания коммунистической революции. В возрасте пятнадцати лет его отправили в Лянцзяхэ, деревню на северо-востоке от Сианя в провинции Шэньси, где он жил в пещере и трудился в поле, согласно одному из воспоминаний о его юности. "Он испытал всю тяжесть, как и мы все", — рассказывал в 2012 году местный фермер, знавший Си в эти годы. Это было время глубоких социальных потрясений. Старшая сестра Си, Хэпин, могла покончить с собой в руках Красной гвардии — студентов и других сторонников Мао Цзэдуна, которые, поддержав революцию, в 1960-е годы стали её жертвами. В официальных отчетах почти ничего не говорится об этом, лишь упоминается, что Хэпин "была преследована до самой смерти". Как отметил профессор международных отношений в интервью Эвану Осносу для New Yorker в 2022 году, многие современники Си, пережившие Культурную революцию, пришли к выводу, что Китаю необходим конституционализм и верховенство закона, однако Си Цзиньпин утверждает: "Нет, вам нужен Левиафан". Стремление к накоплению жесткой силы, включая искусственный интеллект для военных нужд, — это для него вопрос выживания. Си понимает это лучше, чем на Западе, где слишком часто забывают, что победители истории не всегда решают важнейшие задачи будущего.

Американский внешнеполитический истеблишмент не раз ошибался в

отношениях с Китаем, Россией и другими странами, полагая, что достаточно обещания экономической интеграции, чтобы подорвать поддержку их руководства внутри страны и снизить интерес к военной эскалации за рубежом. Провал Давосского консенсуса, господствующей модели международных отношений, заключался в том, что она отказалась от силы и жесткости в пользу исключительно привлекательных предложений. Как справедливо отмечает Энн Эпплбаум, "естественного либерального миропорядка" не существует, несмотря на самые амбициозные стремления, и "нет правил, если никто не следит за их соблюдением". Си и другие лидеры удерживают власть так, как немногие из наших западных политиков способны даже представить.

Наша ошибка заключается в том, что мы полагаем, что авторитарные режимы, при достаточной близости и поддержке с нашей стороны, смогут осознать ошибочность своих путей. Однако, как мудро заметил Генри Киссинджер, "институты Запада не возникли случайно, а развивались на протяжении веков".

Мы не должны утрачивать интерес к изучению психологии и мировоззрения наших противников, к исследованию тех ограничений, в которых они действуют, рисков, с которыми они сталкиваются для сохранения контроля, а также их личных амбиций и стремлений в отношении своих народов. Си и его семья на протяжении десятилетий проявляли любопытство и интерес к Соединённым Штатам. В 1985 году, в составе китайской делегации, Си провел время в Маскатине, штат Айова, где остановился в доме одной из местных семей. Его единственная дочь, Си Минцзе, в мае 2014 года окончила Гарвард под псевдонимом, изучая английский язык и психологию. Репортер одной из японских газет сообщил, что во время её учебы в школе лишь немногие знали её настоящую личность.

Во время визита в Соединённые Штаты в 2015 году Си выступил в Сиэтле с речью, в которой поделился воспоминаниями о своём юношеском увлечении Генри Дэвидом Торо, Уолтом Уитменом и Марком Твенном. Особое впечатление на него произвел Эрнест Хемингуэй, и Си с теплотой вспоминал "Старика и море". Когда он посетил Кубу, он рассказал аудитории о поездке в Кохимар, район за пределами центра

Гаваны на северном побережье, который послужил вдохновением для рассказа Хемингуэя о рыбаке и его восемнадцатифутовом марлине. В ходе одной из последующих поездок Си упомянул, что заказал мохито, любимый напиток писателя, с листьями мяты и льдом, объяснив, что "просто хотел почувствовать", о чём думал Хемингуэй и где он находился, когда "писал эти рассказы". Лидер страны, где проживает почти пятая часть населения мира, отметил: "Важно приложить усилия, чтобы глубоко понять культуры и цивилизации, которые отличаются от нашей собственной". Возможно, нам тоже стоит принять этот урок.

Нежелание Соединённых Штатов и их союзников продолжать разработку более эффективных и автономных систем вооружений для использования в военных целях может быть вызвано оправданным скептицизмом относительно власти в целом и принуждения. Это отвращение к дальнейшим инвестициям в механизмы войны со стороны победителей в истории. Привлекательность пацифизма заключается в том, что он удовлетворяет наше инстинктивное сочувствие к бессильным. Однако, как заметила французская писательница и бывший советник премьер-министра Хлоя Морин в недавнем интервью, мы должны противостоять легкомысленному стремлению "делить мир на доминирующих и доминируемых, угнетателей и угнетённых". Этот "моральный дуализм", как отметил Реми Адекойи, профессор Йоркского университета, вызывает беспокойство у многих, осуждая вред, наносимый теми, кто в определённых сферах занимает властные позиции. Тем не менее, было бы ошибкой и, по сути, проявлением моральной снисходительности, систематически приравнивать бессилие к благочестию. Как показали исторические примеры, и покорённые, и покорители могут быть способны на тяжкие грехи. Однако мы продолжаем цепляться за опасные мифологемы "умиротворённого прошлого", как описал их Лоуренс Х. Кили в своей книге "Война до цивилизации" (1996), в которой он рассматривал историю жестокого насилия в доиндустриальных обществах — от шайенов на Великих равнинах Северной Америки до дани в Новой Гвинее. Кили, в частности, отметил, что некоторые коренные племена на американских равнинах "уродовали трупы своих врагов характерными способами в качестве

своеобразной "подписи": сиу - перерезая горло, шайены - перерезая руки, арапахо - разбивая носы". В свою очередь, дани в Индонезии использовали грязь или смазку на наконечниках стрел, чтобы увеличить вероятность заражения тех, в кого они стреляли.

Корни этой моральной логики уходят глубоко, и от них трудно избавиться. В 1968 году бразильский писатель Пауло Фрейре опубликовал свою книгу "Педагогика угнетённых", в которой сформулировал концепцию угнетателя и угнетённого, структура которой продолжает оказывать влияние на наш интеллектуальный и моральный дискурс уже более полувека. Одним из его центральных утверждений было, что угнетённые народы мира, низшие классы, по сути, неспособны на насилие или на самоугнетение. Он лишал бесправных моральной самостоятельности. "Никогда в истории насилие не инициировалось угнетёнными", — писал он. "Это не беспомощные, подверженные террору, инициируют террор, а жестокие". Для Фрейре порабощённые народы мира, по своей сути, неспособны виктимизировать других, они лишь могут быть жертвами. Однако это редукционистское и настойчивое стремление навязать тотализирующую и полную идентичность якобы бессильным может повлечь непредвиденные последствия, лишая их морального агентства и, в конечном итоге, их человечности.

Привлекательность пацифизма и возможность отхода от сдерживания заключается в том, что это освобождает нас от необходимости сталкиваться с запутанными и несовершенными компромиссами, которые предъявляет мир. Однако более глубокий и важный вопрос, с которым мы сталкиваемся, не сводится к тому, будет ли создано новое поколение всё более автономных вооружений с искусственным интеллектом, а к тому, кто именно и с какой целью будет их разрабатывать. Мы живем в эпоху программных технологий, и наша проблема заключается в том, что поколение, которое обладает наибольшими возможностями и подготовкой для создания следующей волны наступательных технологий, также является тем, которое с наибольшей охотой уклоняется от проектов, ориентированных на национальную оборону или на общественные цели. Именно эта пустота в американском сознании — и не только в Кремниевой долине, как мы увидим далее, — привела нас в нынешний тупик. Это выхолащивание американской идеи сделало нас уязвимыми и открытыми для угроз.

- [*1](#) Некоторые утверждают, что американские лидеры, даже в 1945 году, полагали, что крах японской империи произошел бы и без применения атомного оружия. Например, Гэр Алперовиц в статье "Хиросима: Переоценка историками" в журнале **Foreign Policy** (№ 99, лето 1995) высказывает мнение, что уничтожение Хиросимы и Нагасаки было не столь необходимым для победы, как это принято считать.¹⁵
- [*2](#) Критики Маска часто стоят в стороне, как говорил Теодор Рузвельт, — "эти холодные и робкие души", которые не познали "ни победы, ни поражения".
- [*3](#) Неправильное направление нашего внимания и ресурсов на подобные цели — не результат какого-то коварного замысла, а скорее следствие отсутствия воли и воображения у тех, кто находится у руля. Как нация, мы должны создать, например, технологический корпус мира — учреждение, через которое любопытные и талантливые инженерные умы, чьи усилия в противном случае могли бы быть направлены на совершенствование алгоритмов онлайн-рекламы, могли бы вместо этого сосредоточиться на устранении вопиющих инновационных пробелов в таких сферах, как образование, медицина, национальная оборона и фундаментальная наука как внутри страны, так и за рубежом.

Часть II -

Опустошение американского разума

Глава пятая

Отказ от веры

В 1976 году Фрэнк Коллин, амбициозный лидер небольшой, но стойкой Нацистской партии, запланировал марш в Скоки, штат Иллинойс, в попытке повысить авторитет своей организации и заручиться поддержкой своего дела. Город, в котором большинство жителей были евреями и пережили ужасы войны, решительно выступил против демонстрации, и дело дошло до суда. Американский союз гражданских свобод (ACLU) встал на защиту Коллина и его коллег-нацистов, ссылаясь на Первую поправку, что на сегодняшний день было бы практически немыслимо. Арье Нейер, национальный исполнительный директор ACLU на тот момент, получил тысячи писем с осуждением решения организации защищать права нацистов на свободу слова. Нейер, родившийся в еврейской семье в Берлине в 1937 году и в детстве бежавший с родителями из Германии в Англию, позднее подсчитал, что около тридцати тысяч членов ACLU покинули организацию вследствие его решения выступить в суде в защиту нацистских демонстрантов.

Его интерес к защите права Коллина на свободу слова, основанный на Первой поправке, не был результатом бездумной приверженности либерализму или его ценностям. Напротив, Арье Нейер придерживался двух, казалось бы, противоположных, но глубоко прочувствованных и искренних убеждений: в отвратительности взглядов Коллина и в важности защиты его права на их выражение от посягательств со стороны государства. Нейер был готов отстаивать идеал — то, что стояло выше его собственных интересов, то, за что многие могли бы отдать ему должное. "Чтобы защитить себя, я должен сдерживать власть с помощью свободы, даже если временными бенефициарами будут враги свободы", — писал он позже. Его убеждения имели свою цену, и их защита требовала подвергнуть риску как авторитет его организации, так и его собственную репутацию.

За десять лет до этого, в сентябре 1963 года, аналогичное столкновение произошло в Нью-Хейвене, штат Коннектикут, куда Джордж Уоллес,

губернатор Алабамы и решительный противник интеграции, был приглашен студенческой организацией "Политический союз Йеля" для выступления. Ранее в том же году, в январе, во время своей инаугурационной речи в Монтгомери, штат Алабама, Уоллес заявил толпе, что интеграции следует противостоять как форме "коммунистической амальгамации", которая приведет к созданию "единой беспородной единицы, под управлением единого всемогущего правительства". В этой речи он заявил, что проведет "линию в пыли", призывая к "сегрегации сейчас, сегрегации завтра и сегрегации навсегда", под восторженные крики поддерживающих его сторонников.

Его возможное прибытие в Нью-Хейвен вызвало бурную реакцию в городе. Мэр Ричард С. Ли решил отправить Уоллесу телеграмму, в которой сообщал, что он "официально нежелателен", пытаясь отменить мероприятие, которое, по мнению многих, могло спровоцировать насилие. Ранее в том же месяце группа из четырех членов Ку-клукс-клана использовала динамит для взрыва баптистской церкви на 16-й улице в Бирмингеме, штат Алабама, в результате чего погибли четыре девушки, а около двух десятков человек получили ранения.

Однако другие призывали университет не препятствовать выступлению Уоллеса. Паули Мюррей, получавшая докторскую степень в Йельской школе права, написала письмо Кингману Брюстеру-младшему, президенту университета, с просьбой разрешить Уоллесу выступить перед студентами на кампусе. Мюррей, родившаяся в Балтиморе в 1910 году, была активисткой движения за гражданские права. Она некоторое время работала адвокатом в нью-йоркской юридической фирме Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison, а затем преподавала в Школе права Ганы. В 1966 году она, вместе с Бетти Фридан и другими, основала Национальную организацию женщин. Для Мюррей вопрос о том, следует ли разрешить Уоллесу выступить на кампусе, был личным. Ее отец был помещен в государственную больницу для душевнобольных чернокожих в Кроунвилле, штат Мэриленд, где он был убит в 1922 году после того, как "белый охранник издевался над ним расистскими эпитетами, затащил его в подвал и забил до смерти бейсбольной битой", как утверждает один из авторов.счет. Бабушка Мюррея по материнской

линии родилась в рабстве в Северной Каролине.

Тем не менее, ее письмо Брюстеру было прямым и наполненным убежденностью, ясностью и стойкостью. Она утверждала, что несмотря на то, что сама она "пострадала от зла расовой сегрегации", "возможность насилия не является достаточным основанием для того, чтобы помешать человеку воспользоваться своим конституционным правом". Мюррей предвидела риск возникновения того, что впоследствии получит название "вето зазывалы", касающегося прав других людей на свободу слова — угрозу того, что дебаты могут быть подавлены из-за страха перед реакцией слушателей, в том числе насильственной. В современную эпоху, как и тогда, вето часто используется теми, кто выражает обиду или дискомфорт при столкновении с взглядами, отличными от их собственных. Под давлением Брюстера Политический союз Йеля в конечном итоге отменил свое приглашение Уоллесу.

И Нейер, и Мюррей, в разных контекстах и в разные десятилетия, не только защищали непопулярное, но и рисковали своей репутацией, а также неодобрением коллег и общественности, отстаивая свою твердую веру, от которой нельзя было отказаться и которую нельзя было рационализировать. Для них на кону стояло нечто большее, чем собственное самосохранение и продвижение по службе. Подобные испытания возникали и в последнее время. Однако наша культура, к сожалению, отказалась от поощрения таких радикальных актов интеллектуального мужества, оставив нас с лидерами, которые все чаще не уверены в себе и не хотят, а возможно, и не могут подвергать себя большому риску.

В 2023 году президенты трех университетов — Гарварда, Пенсильванского университета и Массачусетского технологического института — были вызваны в Конгресс в связи с протестами против вторжения Израиля в Газу после убийства более одиннадцати сотен человек в Израиле и захвата около 250 заложников. В показаниях президентов университетов, двое из которых в конечном итоге ушли с постов, поднимались вопросы, схожие с теми, что возникли в Скоки и Нью-Хейвене десятилетия назад, включая напряжение между защитой прав на свободу слова и защитой от попыток отчуждения и подчинения

другого. Их осторожные ответы, направленные на сохранение пространства для свободы слова, привлекли внимание на национальном и международном уровне. По мнению многих, президенты слишком мягко выразили свое несогласие с откровенно враждебными призывами и запугиванием студентов в кампусах. Как отметила Морин Дауд в «New York Times», Элизабет Мэгилл, президент Пенсильванского университета, "предложила ледяной душю юридический листок", когда ее спросили, являются ли призывы к геноциду евреев преследованием. Мэгилл ответила: "Это решение зависит от контекста".

Президенты совершенно не осознавали внутренней противоречивости своей позиции — противоречивости, которая проистекала, с одной стороны, из их приверженности свободе слова, а с другой — из стремления их учреждений в различных других контекстах тщательно контролировать использование языка, опасаясь нанести оскорбление. Их немногословные показания отличались холодной точностью и расчетливостью — они олицетворяли собой архетип нового административного класса, клинического, осторожного и, прежде всего, лишённого чувств.

Это свидетельство обнажило фундаментальную проблему, с которой мы, Соединенные Штаты и Запад, сталкиваемся. Широкий круг лидеров, от академических администраторов и политиков до руководителей Кремниевой долины, на протяжении многих лет часто подвергался безжалостному наказанию за то, что публично выражал хоть что-то, приближающееся к подлинной вере. Публичная арена и мелкие, ничтожные нападки на тех, кто осмеливается делать что-то, кроме обогащения, стали настолько немилосердными, что республика осталась с множеством неэффективных, пустых сосудов, амбиции которых можно было бы простить, если бы в них таилась хоть какая-то подлинная структура убеждений.

Неослабевающий контроль, которому подвергаются современные публичные фигуры, также имеет контрпродуктивный эффект, резко сокращая ряды людей, заинтересованных в политике и смежных областях. Сторонники нынешней системы безжалостного обнародования частной жизни зачастую малоизвестных публичных личностей доказывают, что

прозрачность — одно из тех слов, которое почти утратило смысл с течением времени. В то же время мало кто интересуется теми реальными и зачастую порочными стимулами и антистимулами, которые мы создали для тех, кто занимается общественной деятельностью.

Удушающий режим раскрытия информации и наказания за подлинный интеллектуальный риск, который мы навязываем потенциальным лидерам, оставляет мало места для способных и оригинальных мыслителей, чьей главной мотивацией является нечто иное, чем самореклама, и которые зачастую не готовы подвергать себя театру и превратностям современной публичной сферы. Именно «увеличение числа безумств и расширение круга личных проблем, подлежащих тщательному изучению», как выразился один политолог, пытавшийся оценить падение качества политических кандидатов в результате все более навязчивого освещения публичных фигур в СМИ, «повышает ожидаемую стоимость баллотирования на государственные должности для хороших людей». В 1991 году Ларри Сабато, профессор политики в Университете Вирджинии, пошутил, что мы недалеко от того момента, когда пресса набросится на кандидата «за использование полосы экспресс-касс при покупке товаров, превышающих лимит в десять позиций».

Ожидания от раскрытия информации постоянно росли на протяжении более полувека и привели к тому, что избиратели стали получать важную информацию. Однако этот процесс также исказил наши отношения с избранными должностными лицами и другими лидерами, требуя близости, которая не всегда связана с оценкой их способности добиваться результатов. Американцы, в частности, «чрезмерно аморализировали государственные должности», как предупреждала редакционная статья в журнале «Time» десятилетия назад, в 1969 году, и «склонны приравнивать общественное величие к частной доброте». Риск заключается в том, что политическая сфера и возможности, которые человек может ощутить, участвуя в демократическом процессе, становятся больше связаны с нашей психологической потребностью в самовыражении, чем с реальным управлением.

Те, кто ищет на политической арене подпитку для своей души и

самоощущения, кто слишком полагается на свою внутреннюю жизнь, находящую выражение в людях, которых они могут никогда не встретить, останутся разочарованными. Мы думаем, что хотим и должны знать своих лидеров. Но как насчет результатов? Симпатичность наших избранных лидеров — это, по сути, современное увлечение, ставшее национальной одержимостью, но какой ценой? В 1952 году Ричард Никсон, кандидат в вице-президенты от генерала Дуайта Эйзенхауэра, произнес свою знаменитую речь "Чекерс", в которой упомянул своего черно-белого кокер-спаниеля. Он сообщил американцам, что владеет домом в Уиттиере, штат Калифорния, стоимостью 13 000 долларов, на который у него осталась непогашенная ипотека в размере 3 000 долларов. Этот момент стал знаковым, так как страна впервые столкнулась с новым уровнем детализации раскрытия информации, требуемой от политиков, и, возможно, стал первым шагом к снижению качества тех, кто готов выходить на публичную арену.

По слухам, его жена, в полном недоумении, спросила Никсона: "Почему ты должен рассказывать людям, как мало у нас есть и как много мы должны?" На что он ответил, что политикам суждено "жить в миске с золотыми рыбками". Однако систематическое вторжение в личное пространство даже публичных фигур несет свои последствия. Это в конечном итоге стимулирует на президентские посты тех, кто жаждет сцены и театральности, а не тех, кто стремится к реальной работе на благо страны. Кандидаты, готовые подвергать себя жестокому суду общества, чаще всего заинтересованы не в служении делу, а в использовании политической платформы как средства для самовыражения, славы и монетизации.

Нынешняя система раскрытия информации и проверки, которой подвергаются наши лидеры, распространяется не только на президентов университетов или выборных должностных лиц. Она проникла в ряды Кремниевой долины и корпоративного мира. Целое поколение руководителей и предпринимателей, ставших зрелыми в последние десятилетия, фактически оказалось лишено возможности сформировать собственные взгляды на мир — как в описательном, так и в нормативном смысле. Результатом этого стало появление управленческого класса, чьей

главной целью часто оказывается не что иное, как обеспечение собственного выживания и самовоссоздания.

Атрофирование разума и саморедактирование, сопровождающие этот упадок, подрывают подлинную мысль. В результате, корпорации, продавая потребительские товары, чувствуют необходимость вырабатывать и даже транслировать свои взгляды на вопросы, касающиеся нашей нравственной и внутренней жизни. В то время как многие компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения и обладающие возможностью, а возможно и обязанностью, определять нашу геополитику, сохраняют молчание.^[*1]

Компания Palantir создает программное обеспечение и средства искусственного интеллекта для оборонных и разведывательных ведомств США, а также их союзников в Европе и по всему миру. Наша работа вызывает споры, и не все согласятся с нашим решением разрабатывать продукты, позволяющие использовать наступательные системы вооружений. Но, несмотря на все сложности и цену, которую мы платим, мы сделали этот выбор.

В отличие от этого, показания президентов университетов в Конгрессе вскрыли сделку, которую заключила современная элитарная культура, чтобы сохранить власть — что вера во что-либо, кроме самой себя, опасна и ее следует избегать. Силиконовая долина относится к целой категории мысли с таким подозрением и страхом, что любое мировоззрение воспринимается как помеха. Неглубокий и тонко завуалированный нигилизм корпоративного слогана "Не будь злом", который Google приняла, когда компания вышла на биржу в 2004 году, а затем заменила на столь же банальное "Поступай правильно", отражает взгляды поколения талантливых инженеров-программистов, которых научили лишь выявлять зло и сопротивляться ему, а не решать более сложную задачу — ориентироваться в мире во всем его несовершенстве. Как писал французский писатель Паскаль Брукнер, когда нам не хватает "силы сделать что-либо, чувствительность становится нашей главной целью", и "цель не столько в том, чтобы что-то сделать, сколько в том, чтобы быть оцененным".

Проблема в том, что те, кто избегает высказываний, часто не говорят ничего вообще. Слишком робкое участие в дебатах нашего времени лишает человека той свирепости чувств, которая необходима для того, чтобы двигать мир. "Если ты не чувствуешь, ты не получишь этого, если будешь искать", — напоминает нам Гете в "Фаусте". "Ты никогда не тронешь сердца других, если оно не возникнет в твоём собственном."

Наша культура, по сути, успешно вытесняет любые проявления рвения и искренних чувств у тех, кто возглавляет важнейшие институты общества. То, что остается скрытым под внешней оболочкой, часто остается непонятым. Позже выяснилось, что юридическая фирма WilmerHale, одна из самых уважаемых в стране, консультировала Клодин Гей из Гарварда и Элизабету Мэгилл из Пенсильванского университета в подготовке их показаний перед Конгрессом. Обе потеряли свои должности. Клинический подход президентов и их доверие к юристам, которые должны были направлять их через процесс, ставший своего рода референдумом по их личным убеждениям, напоминают, как опасно делегировать политическую борьбу юридическим судьям на ее периферии. Некоторые считают, что допрос и обращение с президентами колледжей были несправедливыми. Возможно, так оно и было. Но, как верно подметил Лоуренс Саммерс, бывший президент Гарварда, даже если мы признаем, что допрос президентов колледжей в Конгрессе был своего рода "перфомансом", мы должны ожидать от наших лидеров большего на столь важной сцене.

Когда мы требуем систематического устранения шипов, колючек и недостатков, неизбежно сопровождающих подлинные человеческие контакты и столкновение с реальностью, мы теряем нечто более важное. В этом контексте полезно обратиться к работам Эрвинга Гофмана, канадского социолога, который изучал "тотальные институты". В своем сборнике эссе 1961 года "Убежища" Гофман определил такие учреждения, как тюрьмы и психиатрические больницы, как места, где люди, изолированные от общества на продолжительный период времени, ведут замкнутый, жестко управляемый образ жизни. Это можно отнести и к некоторым самым элитным университетам страны, которые, несмотря на открытие дверей для более широкого круга участников, сохраняют

внутреннюю культуру, удивительно изолированную и отгороженную от внешнего мира.

В конце 1960-х годов предыдущие поколения университетских администраторов, включая Кингмана Брюстера-младшего в Йеле, выбрали иной путь в ответ на вызовы и противостояние укоренившейся власти и привилегиям элиты. В мае 1970 года кампус Йельского университета захватили демонстрации за гражданские права с участием чернокожих и "Черных пантер", в ходе которых на хоккейном катке школы взорвалась как минимум одна бомба. Однако Брюстер и другие решили вступить в этическую борьбу того времени, несмотря на последствия, которые сегодня в США могли бы быть незамедлительно осуждены. В апреле 1970 года на собрании сотен преподавателей Брюстер заявлял, что "скептически относится к способности чернокожих революционеров добиться справедливости в США", что было освещено газетой "Таймс". Он выбрал путь борьбы, а не уклонения от нее. Спиро Агню, вице-президент США, немедленно призвал Брюстера уйти в отставку. Однако Брюстер не только остался на своем посту, но и укрепил свою позицию. Как говорил Ральф Уолдо Эмерсон, "если ты наносишь удар по королю, ты должен убить его".

Аллан Блум, профессор Чикагского университета, более трех десятилетий назад в своей полемической работе "Заккрытие американского разума" сформулировал проблему, с которой мы сталкиваемся сегодня. Он писал, что наша приверженность "открытости", столь важному и безусловно необходимому принципу, "вытеснила местных божеств, оставив лишь безмолвную, бессмысленную страну". Блум продолжал: "Нет непосредственного, чувственного переживания смысла нации или ее проекта, которые могли бы послужить основой для зрелых размышлений о режимах и государственном управлении. Сегодня студенты приходят в университет невежественными и циничными в отношении нашего политического наследия, не имея возможности ни вдохновиться им, ни всерьез его критиковать". В конце 1980-х годов Блум сосредоточился на внутренней и интеллектуальной жизни студентов университетов. Сегодня эти студенты стали нашими администраторами. И культура, в которой они выросли, была суровой, систематически наказывающей все, что

приближается к моральному мужеству, и поощряющей его противоположность. В результате президенты университетов стали жертвами коллективного внимания к контролю за языком и, следовательно, мыслями, в сочетании с принуждением к соблюдению тщательно разработанных, но еще не опубликованных кодексов поведения и речи. Это лишает людей привычки и инстинкта, необходимых для формирования искренних и подлинных убеждений, а также смелости их выражать.

Перри Линк, бывший профессор восточноазиатских исследований в Принстоне, чья работа в 1990-х годах сыграла ключевую роль в разоблачении массовых убийств на площади Тяньаньмэнь в Пекине, отметил, что советское руководство приложило немало усилий для документирования и детализации запретов того времени, издавая "периодические справочники, в которых перечислялось, какие конкретные фразы выходят за пределы дозволенного". Средства, с помощью которых китайское правительство патрулировало границы слова, по мнению Линка, гораздо более подрывные и в некотором роде более близкие к современной модели попыток ограничить речь в США. Линк утверждал, что китайское правительство "отказалось от более механических методов" цензуры, использовавшихся советским режимом, "в пользу психологической системы контроля", в которой каждый человек должен оценивать риск высказывания с учетом того, что Линк описывает как "скучную, хорошо укоренившуюся вялость" неодобрения со стороны государства.

Во время протестов в студенческих городках США в 2024 году, после вторжения Израиля в Газу и его бомбардировок, многие студенты начали скрывать свои лица шарфами и масками. Они объясняли это тем, что раскрытие их личности поставит под угрозу их будущее — от потери возможности трудоустройства до критики в социальных сетях. Один из студентов Северо-Западного университета в Эванстоне, штат Иллинойс, в мае 2024 года сказал репортеру, что потенциальные издержки слишком велики, чтобы рисковать быть идентифицированным. "Если я назову свое имя, я потеряю свое будущее", — сказал он. Но является ли вера, не требующая затрат, настоящей верой? Защитная анонимность, возможно,

лишает это поколение возможности развить инстинкт реального владения идеей, понять, что значит победить на публичной арене, а также осознать, какова цена поражения.

Майкл Сэндел, профессор Гарварда, предвидел противоречия, возникающие из-за нашей яростной приверженности западному классическому либерализму, возвышению, если не предпочтению, индивидуальных прав в ущерб коллективной цели или идентичности, а также нашего культурного отказа от вступления в значимые моральные дебаты нашего времени. Этот фундаментальный отказ от ответственности за формулирование последовательного и насыщенного мировоззрения и общего блага — систематический демонтаж Запада — привел к тому, что мы стали решать вопросы с моральной ясностью и истинной убежденностью. И последствия этой неспособности или нежелания вступать в дебаты, "где либералы боятся ступить", как выразился Сэндел, становятся очевидными. "Там, где политическому дискурсу не хватает морального резонанса, стремление к общественной жизни с более широкими смыслами находит нежелательное выражение", — писал он в книге "Либерализм и пределы справедливости". В результате наш широкий культурный дискурс сжимается до мелочей, становясь "все более озабоченным скандалом, сенсацией и исповедью", — добавил Сэндел. Его более глубокая критика заключается в том, что уость современного либерализма "слишком свободна, чтобы вместить моральную энергию жизненно важной демократической жизни", и "создает моральную пустоту, открывающую путь для нетерпимости" и "тривиальности". Эта пустота, страшная и призрачная, уже становится явной.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

^{*1} Призывы к добродетели и характеру, в значительной степени исключенные из гражданской и политической жизни, были перенаправлены, или, точнее, присвоены корпорациями. В 2013 году компания Ram Trucks выпустила телевизионный рекламный ролик, в котором звучала речь, произнесенная в 1978 году Полом Харви, радиоведущим из Талсы, штат Оклахома. В своей речи он воспевал американского фермера, который, среди прочего, "готов сидеть всю ночь с новорожденным жеребенком, наблюдать, как тот умирает, вытирать глаза и говорить: 'Может быть, в следующем году'". Это было трогательно и мощно — и все ради того, чтобы продать пикап. Мы, возможно, не осознавая этого, уступили управление нашей внутренней жизнью и развитием нашего

нравственного "я" рынку.

*2 В одной из советских директив 1920-х годов было указано 96 категорий запрещенной информации, среди которых значились факты и статистика о "санитарных условиях в местах лишения свободы", "столкновениях между властями и крестьянами при проведении налоговых и фискальных мер", а также "случаи психических расстройств, вызванных безработицей и голодом".

Глава шестая

Технологические агностики

Нынешние лидеры Силиконовой долины, создавшие технические империи, которые сегодня определяют нашу жизнь, в большинстве своем были воспитаны в культуре, номинально почитающей требования справедливости. Однако обсуждение более широкого спектра моральных вопросов, выходящих за рамки базовых принципов, таких как приверженность равенству и правам других людей, было по сути запрещено. Вопросы о том, что представляет собой хорошая или добродетельная жизнь, например, что означает верность своей стране в современную эпоху, оставались за пределами дозволенных размышлений. Это поколение, являющееся первым значительным числом выпускников более открытой университетской системы в Соединенных Штатах, не желало ограничивать свои возможности, исключать чуждые взгляды или идеологические и политические позиции. Стремление к свободе выбора, будь то в бизнесе, интеллектуальной жизни или в личных и романтических отношениях, было первостепенным. Главной ценностью этого поколения строителей был сам бизнес, который они создали. А в школьном обучении подспудно развивалась чрезмерная привязанность к американскому проекту, не говоря уже о Западе, что следует рассматривать с определенной долей скептицизма.

Эми Гутманн, преподававшая в Принстоне в 1980-е и 1990-е годы, уловила дух той эпохи, когда утверждала, что "наша главная моральная верность — не сообществу", будь то национальному или другому, а скорее "справедливости" как таковой. Идеалом того времени, да и сегодня для многих, была своего рода абстрактная мораль, не обремененная неудобными особенностями реальной жизни. Однако этот переход к бесплотному, постнациональному и, в сущности, академическому подходу ослабил моральные способности нашего общества.

Космополитическая и технологическая элита развитых стран не была привержена ни одной стране; их богатство и способность к инновациям, по их мнению, освобождали их от обязательств. Как писал испанский социолог Мануэль Кастельс Оливан, "элиты космополитичны, люди локальны". Инстинкт этого поколения технологических основателей и программистов заключался в том, чтобы не отворачиваться от кого-то, не занимать чью-то сторону, не отталкивать никого. Однако этот культ безбидности оказался разрушительным, сдерживая развитие молодых умов и оставляя их в вечной подготовке к битве, в которой они, возможно, никогда не примут участия. Будущее принадлежит тем, кто решается пустить корабль в плавание.^[*1] Повсеместные отступления и запасные планы среди нынешнего поколения, а также инстинкт шлифования собственных мнений контрастируют с необходимостью броситься в дело с решимостью, почти безрассудной, что требуется для того, чтобы добиться успеха или хотя бы достаточно масштабного провала, который мог бы вызвать подлинное развитие.

Современный технологический класс Соединенных Штатов, являющийся хозяином этой новой вселенной, в которой мы живем, часто рассматривает программное обеспечение и искусственный интеллект как своеобразное спасение. Однако эти новаторы, конечно, верят, прежде всего, в себя и в силу своих творений, избегая серьезных размышлений о более фундаментальных вопросах своего времени, таких как проект нации и её миссия. Они строят, но мы обязаны задаться вопросом: для чего и почему? Президент Эйзенхауэр в своем прощальном обращении в январе 1961 года предостерегал о возможных опасностях, связанных с ростом "военно-промышленного комплекса" и угрозой, что государственная политика окажется в плену научно-технологической элиты. В эпоху инноваций на первый план выходит безудержное создание технологий инженерами-программистами, которые разрабатывают их просто потому, что могут, не привязываясь к более глобальным целям.

В этом стремлении создавать ради создания присутствует своя внутренняя чистота. Но невозможно не признать количество созданных ими инноваций. Марк Цукерберг, основавший Facebook (ныне Meta) в 2004 году, продемонстрировал уникальный масштаб, преодолевая границы, которые человечество едва ли могло себе представить, и до сих пор с трудом осознает их реальное значение. Его платформа неоднократно выходила за пределы возможного, вводя в замешательство как сторонников, так и критиков. После выхода фильма "Социальная сеть" в

2010 году Цукерберг воспринял попытку фильма представить его как человека, стремящегося к статусу или личным отношениям, как ошибочную. Он подчеркнул: "Они не могут понять, что кто-то может строить что-то просто потому, что ему это нравится". Это высказывание отразило взгляды целого поколения инженеров и основателей технологий, чья движущая сила — это сам процесс создания, а не привязанность к крупным мировоззренческим или политическим проектам. Эти люди стали технологическими агностиками.

Наши образовательные учреждения и культура способствовали формированию нового класса лидеров, которые не просто нейтральны или агностичны, но чья способность выстраивать собственные убеждения о мире значительно ослабла. Это ослабление делает их уязвимыми и подверженными влиянию чуждых идеологических планов. Целое поколение рискует потерять способность критически осмысливать мир и свое место в нем. Мы должны защищаться от этой продуктивизации разума и его замкнутости. Значительная часть Кремниевой долины может презирать массы за их привязанность к оружию и религии, но сама она цепляется за нечто совершенно иное — скромную и ограниченную светскую идеологию, которая под видом мыслей замещает настоящее содержание.

В современной культуре, по сути, стала аксиомой терпимость ко всем взглядам, но мы должны признать, что в некоторых кругах даже слабое присутствие подлинной религии или вера в нечто большее воспринимается как реликт доиндустриальной эпохи. Этот сдвиг продолжается уже несколько десятилетий. Нетерпимость элиты к религиозным убеждениям является одним из наиболее ярких признаков того, что её политический проект — это не открытая интеллектуальная инициатива, а скорее закрытая система. Как отметил Стивен Л. Картер, профессор Йельской школы права, в своей книге "Культура неверия" (1993), для образованного правящего класса страны "воспринимать религию всерьез могут только фанатики". Картер указывает, что современные корни скептицизма по отношению к религии берут начало от Фрейда, который рассматривал религию как навязчивое поведение, родившееся из подавления инстинктов. Это враждебное отношение к религии в элитарной культуре сдерживает развитие веры в нынешнем поколении.

В то же время мы не можем игнорировать тот факт, что отказ от пересмотра своих взглядов при встрече с новыми фактами препятствует

прогрессу. Макс Планк писал: "Новая научная истина торжествует не потому, что убеждает своих противников, а потому, что они в конце концов умирают". Западная цивилизация всегда славилась своей верой в науку, однако, возможно, именно эта вера вытеснила нечто не менее важное — стремление к интеллектуальному мужеству, которое порой требует укрепления веры в отсутствие доказательств.

Мы слишком настойчиво стремимся устранить из общественного пространства любые формы ценностей. Образованный класс США, отказавшийся от обсуждения содержания американского национального проекта, не только упустил ответы на вопросы "Что такое нация?" и "Какие у нас ценности?" — он тем самым поставил под угрозу будущее страны. Секуляризация послевоенной Америки приветствовалась многими левыми, которые видели в ней победу инклюзивности, но она привела к тому, что исчезло пространство для религиозной веры и других ценностных систем. Проблема в том, что терпимость ко всему порой ведет к вере в ничто.

После десятилетий постмодернистских дебатов обнаружилась его ограниченность. Франсуа Фукуяма писал: "Если все убеждения одинаково истинны, если вера в разум — это лишь этноцентрический предрассудок, то нет никакой высшей моральной позиции для оценки даже самых отвратительных практик". Стремление искоренить веру в послевоенной Америке оказалось чрезмерной коррекцией, которое оставило нас уязвимыми как общество. Америка оказалась не только инструментом глобализированной элиты, но и нацией, утратившей ориентиры.

На фоне продолжающегося наступления на веру, многие американцы воспринимают это неоднозначно — не из-за фанатизма, а из-за справедливого опасения ограничений на возможность выразить позитивное мнение по ключевым вопросам. В речи и языке нынче контролируются даже самые незначительные отклонения от новых норм. Формально инакомыслие терпимо, но эта терпимость поверхностна и эфемерна.

Сотрудники Google, которые противостоят использованию своей технологии для создания программного обеспечения для военных нужд США, хорошо осознают, против чего они выступают, но не знают, за что именно они стоят. Проблема не в приверженности пацифизму, а в более глубоком отказе от веры во что-либо. Эта компания и её сотрудники, создающие прибыльные системы для монетизации рекламы, не хотят

вступать в обсуждение более значимых вопросов национальной цели. Они продолжают монетизировать наши поисковые данные, но отказываются защищать нашу безопасность.

Очевидно, что роль государства в стимулировании инноваций забыта, и большие технологические компании, как Google, переписали историю, чтобы поставить себя в центр, исключив роль государства. В отсутствие более значимой цели, они довольствуются тем, что могут делать деньги, но не отдают себе отчёт в том, что это подрывает основу самой нации.

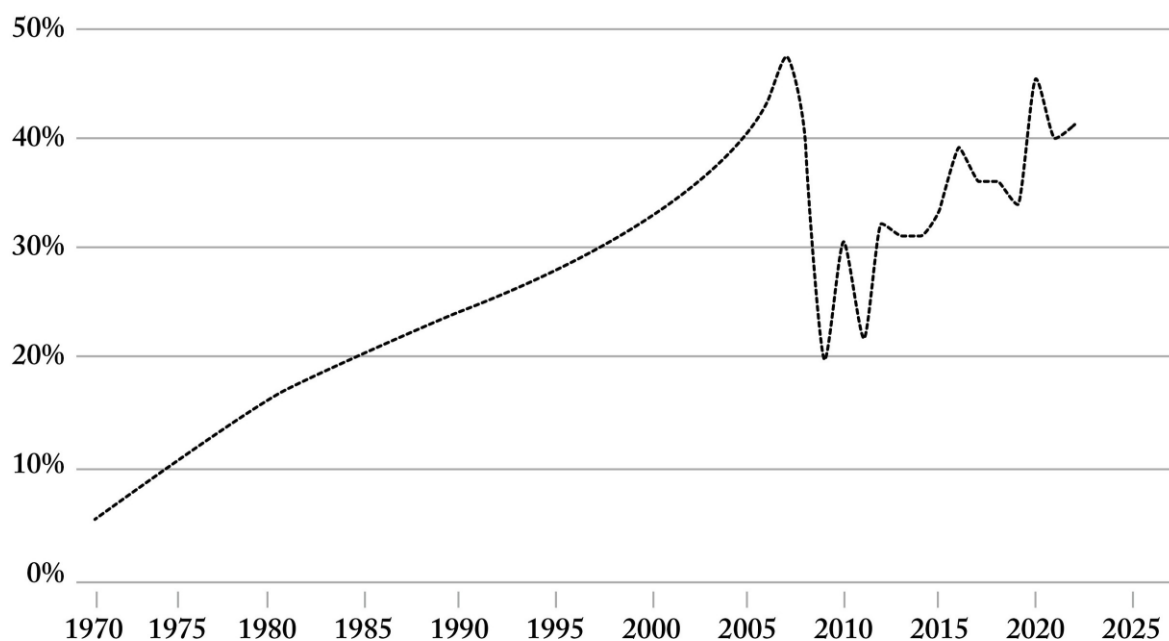


РИСУНОК 5

Процент выпускников Гарвардского университета, которые занимаются финансами или консалтингом (1971-2022 гг.)

Наше нежелание заниматься более масштабными вопросами привело к тому, что огромное количество талантов и устремлений оказалось на обочине. Целые поколения выдающихся умов нашего времени обратились к узким сферам, и некоторые из них — с охотой, другие же — вынуждены. Примером служит опрос, проведенный в 2023 году среди выпускников Гарвардского университета, который показал, что почти половина класса направилась в сферу финансов и консалтинга. Согласно

исследованию издания «Harvard Crimson», всего лишь 6 процентов выпускников Гарвардского колледжа 1971 года после окончания учебы выбрали эти направления. В течение 1970-х и 1980-х годов эта доля неуклонно росла, и к 2007 году достигла 47 процентов, что произошло незадолго до финансового кризиса.

Процесс инструментализации американского высшего образования продолжает идти без контроля. Число выпускников колледжей, получивших степень в области гуманитарных наук, снизилось с 14 процентов в 1966 году до 7 процентов в 2010 году. В то же время, за последнее десятилетие, количество студентов, изучающих информатику и инженерное дело, неуклонно увеличивалось: в 2014 году по этим направлениям обучалось 51 696 человек, а в 2023 году — уже 112 720, то есть более чем в два раза больше.

Нам нужны инженеры, которые интересуются не только техничностью и навыками программирования, но и более глубоким осмыслением мира, движением истории, её противоречиями.

Рынок, безусловно, сказал свое слово, и мы, по сути, снимаем с себя ответственность за столь значительный сдвиг в амбициях и направлениях развития целого поколения способных и благонамеренных умов. Некоторые из выпускников, конечно, уверены, что они участвуют в более широком проекте. Но простое присоединение к какой-либо идеологии или политическому движению — и, как следствие, ощущение причастности к действию — слишком часто затмевает реальные убеждения и осознанные мысли. Важны именно результаты. Как напомнил нам Генри Киссинджер, нации «следует судить по тому, что они сделали, а не по их внутренней идеологии».^[*2] Систематическое выражение и исследование собственных убеждений — основная цель подлинного образования — остается нашей лучшей защитой от превращения разума в товар или средство для реализации чужих амбиций.

Ранее мы упоминали истребитель F-35, произведенный компанией Lockheed Martin, предполагаемая стоимость которого составляет 2 триллиона долларов. Этот самолет включает в себя компоненты, от двигателей до крыльев, которые производятся в почти каждом из пятидесяти штатов США. Самолеты состоят из 300 000 отдельных

деталей, производимых более чем одиннадцатью сотнями поставщиков. В числе этих деталей — титановые и алюминиевые панели стоимостью 100 000 долларов, покрывающие фюзеляж, которые изготавливаются в Финиксе; двигатель стоимостью 11 миллионов долларов, произведенный компанией Pratt & Whitney в Ист-Хартфорде, штат Коннектикут; воздушный компрессор стоимостью 300 000 долларов от компании из Форт-Уэйна, обеспечивающий возможность выпуска бомб. Широкий охват и распределение этой цепочки поставок, а также ее экономическая выгода — вот основные причины, по которым Конгресс продолжает голосовать за продление и финансирование программы. Но что произойдет, если оборонная продукция будущего, включая программное обеспечение для искусственного интеллекта, которое позволит вести сражения в новом веке, будет производиться все более концентрированным набором компаний в Силиконовой долине — клочке земли на одной части страны? Как государство гарантирует, что эта инженерная элита останется подчиненной и подотчетной обществу?

Стоимость пятидесяти самых дорогих технологических компаний мира на 2024 год составит 24,8 триллиона долларов. Американские компании составляют 86 процентов от этой суммы, или 21,4 триллиона долларов. Другими словами, Соединенные Штаты ответственны за создание почти девяти из каждых десяти долларов стоимости ведущих мировых технологических компаний. Из этих пятидесяти компаний почти все самые дорогие — Apple (\$3,5 трлн), Microsoft (\$3,2 трлн), Nvidia (\$3,0 трлн), Alphabet (\$2,1 трлн), Amazon (\$2,0 трлн), Meta (\$1,4 трлн) и Tesla (\$0,8 трлн) — имеют корни либо в Кремниевой долине, либо на Западном побережье. Этот уровень концентрации богатства и влияния, не имеющий аналогов в современной экономической истории, будет только расти.

Мы совершили ошибку, позволив технократическому правящему классу сформироваться и закрепиться в этой стране, не требуя взамен ничего существенного. Что должно потребовать общество, чтобы предотвратить угрозу восстания? Инженеры и предприниматели Долины получили огромную свободу действий в широких областях экономики, но что общество должно потребовать взамен? Бесплатной электронной почты недостаточно.

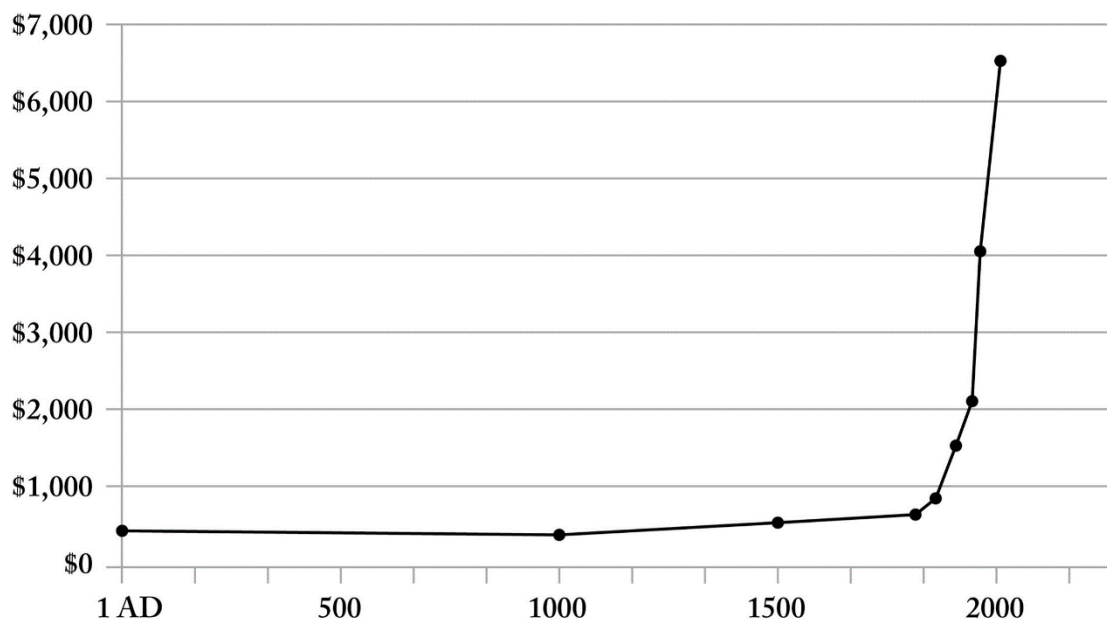


РИСУНОК 6

Очень долгосрочная перспектива: Оценка ВВП на душу населения в мире (1 год нашей эры - 2003 год)

Более серьезный риск для любой страны заключается в том, что структуры власти элиты укрепляются и становятся жесткими, не поддающимися изменениям. В своей книге «Протестантский истеблишмент», опубликованной в 1964 году, социолог Э. Дигби Балтцелл сформулировал аргумент, который может показаться неудобно близким многим представителям правящего класса этой страны сегодня.

[*4] По мнению Балтцелла, аристократия, движимая талантом, является неотъемлемой частью любой республики. Проблема заключается в том, чтобы такая аристократия оставалась открытой для новых членов и не

превращалась в кастовую структуру, исключаящую людей по расовому или религиозному признаку. «Если высший класс вырождается в касту, — писал Балтцелл, — традиционный авторитет истеблишмента подвергается серьезной опасности распада, а общество превращается в поле для карьеристов, стремящихся к успеху и богатству». Задача любой организации, а также всей страны, — найти способ наделить полномочиями группу лидеров, не побуждая их тратить больше усилий на охрану своих привилегий, чем на достижение целей группы. Кастовые структуры, сформировавшиеся в бесчисленных организациях по всему миру — от федеральной бюрократии до международных агентств, академических институтов и технологических гигантов Силиконовой долины — если у этих институтов есть хоть какая-то надежда на выживание в долгосрочной перспективе, должны подвергнуться сомнению и быть демонтированы.

В конце концов, нация, как коллективная попытка не просто самоуправления, но и построения общей жизни, решит, хочет ли она, чтобы Силиконовая долина верила во что-то, что выходит за рамки силы собственных творений. Технологические компании, построенные этой страной, в большинстве своем ловко избегают любых вопросов, которые могут привлечь нежелательное внимание; их существование характеризуется избеганием и молчанием.

Нынешнее молчание — это симптом более широкого нежелания обидеть и позволить себе и окружающим ошибаться. В одной захватывающей сцене из романа Джорджа Оруэлла «1984» главный герой Уинстон Смит бродит по лесу, казалось бы, вдали от глаз антиутопических надсмотрщиков. Но даже в этом уединении, почти наверняка свободном от наблюдения, Смит представляет, что в деревьях может быть спрятан микрофон, через который «какой-то маленький, похожий на жука человек» будет «внимательно слушать». Эта сцена — лишь почти вымысел. В Восточной Германии служба государственной безопасности, Штази, по слухам, размещала микрофоны на деревьях рядом с пинг-понговыми столами в берлинских парках, чтобы улавливать отрывки разговоров.

Антиутопическое будущее, которое представляли себе Оруэлл и

другие, возможно, уже близко, но не из-за наблюдения со стороны государства или устройств, созданных гигантами Кремниевой долины, лишаящих нас возможности побыть наедине с собой. Именно мы, а не наши технические творения, виноваты в том, что не поощряем и не даем возможности совершить радикальный акт веры в нечто высшее и внешнее по отношению к нам. Скорость и энтузиазм, с которыми культура осуждает людей за их мнимые проступки, а также наше стремление обрушиться друг на друга за отклонения от нормы, лишь еще больше затрудняют наш путь к истине.

Нежелание нескольких поколений педагогов, а также политических и деловых лидеров решиться на дискуссию о хорошем, а не только о правильном, оставило пробел, который рискуют заполнить демагоги как слева, так и справа.^[*5] Такое нежелание было вызвано стремлением учесть все взгляды и ценности. Однако терпимость ко всему зачастую превращается в поддержку ничего. Антисептический характер современного дискурса, в котором доминирует непоколебимая приверженность справедливости, но который вызывает настороженность, когда речь заходит о содержательных позициях по поводу хорошей жизни, является продуктом нашего собственного нежелания, а скорее страха оскорбить, оттолкнуть или подвергнуться риску неодобрения со стороны толпы. Но слишком многое выходит «за пределы справедливости», как отмечает венгерский философ Агнес Хеллер. По её словам, «справедливость — это скелет, а хорошая жизнь — это плоть и кровь». Последствия для всего, от технологий до искусства, весьма значительны.

Мы отказались не только от этических суждений о хорошей жизни, но и от эстетических суждений о красоте. Постмодернистская настороженность к нормативным утверждениям и ценностным суждениям начала подрывать нашу коллективную способность делать описательные утверждения о истине. В своей книге «Сумерки американской культуры» Моррис Берман признал, что «деконструктивисты были правы» в том, что контекст, в котором написан текст, имеет значение, как и сам автор, и что многое из того, что выдавалось за объективное исследование, на самом деле было

противоположным. «Проблема возникает, когда эта позиция доводится до предела, — писал он, — когда вы отказываетесь от поиска истины и даже отрицаете её существование, отвергаете реальность истории и интеллектуальной традиции». Наше нынешнее нежелание высказывать своё мнение, иметь свою точку зрения и стремиться к истине, а не избегать её, рискует оставить нас в дрейфе.

В другую эпоху, столкнувшись с испытанием другого рода, американская общественность, восхищённая рвением и прозелитизмом сенатора Джозефа Р. Маккарти, пришла к выводу, что её предполагаемый пастырь был коррумпирован. Мы вновь должны обратить взор не только на наших политических лидеров, многие из которых стали соучастниками нашего нынешнего падения, но и на нас самих, на общественность, чтобы осудить нашу неспособность восстать и противостоять выхолащиванию нашего американского разума. 9 марта 1954 года Эдвард Р. Марроу, легендарный телеведущий эпохи CBS, выступил с резкой критикой сенатора Маккарти, помогая закрыть главу об этой особенно захватывающей и яростной форме преследования. Как напомнил нам Марроу, цитируя Шекспировского Юлиуса Цезаря: «Вина, дорогой Брут, не в наших звездах, а в нас самих».

Сегодняшний вызов потребует нового публичного осмысления мудрости продолжения интеллектуальной борьбы против концепции нации, а возможно, и самой национальности, что было начато столетие назад, и последствия которой мы можем наблюдать сегодня. То, что начиналось как благородный поиск более инклюзивной концепции национальной идентичности и попытка сделать «Запад» открытым для всех, кто желает продвигать его идеалы, со временем переросло в отказ от коллективной идентичности как таковой. И этот отказ от какого-либо более широкого политического проекта или сообщества, к которому нужно принадлежать, чтобы достичь чего-то существенного, рискует оставить нас без руля и направления.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

*1 Эрнан Кортес, испанский губернатор Кубы в XVI веке, на самом деле не сжигал свои корабли,

как это часто изображается в исторических нарративах. Скорее всего, в 1519 году он приказал своим людям посадить их на мель в Веракрусе, на восточном побережье Мексики. Кортес уничтожил по меньшей мере девять кораблей, чтобы лишить своих людей возможности восстать и вернуться на Кубу, предоставив им шанс вернуться домой только на одном оставшемся судне. Однако, как отмечает один историк, это было сделано с целью «выяснить, кто из них трус и не заслуживает доверия».

*2 Культуры и институты мира действительно должны оцениваться «по плодам их», согласно древнему библейскому принципу, изложенному в Евангелии от Матфея (7:16): «По плодам их узнаете их». Это означает, что настоящая ценность любого общества, культуры или института определяется теми результатами, которые они способны принести, а не просто тем, что они утверждают о себе или во что верят.

*3 В августе 2020 года стоимость американского технологического сектора, измеряемая рыночной капитализацией всех американских технологических компаний, превысила стоимость всего европейского рынка. Это показало исследование, проведенное одним из инвестиционных банков в тот период..

*4 Тем, кто с раздражением воспринимает описания прибрежной или трансатлантической элиты, стоит задуматься о том, как далеко мы продвинулись как нация с 1937 года, когда Фердинанд Лундберг опубликовал книгу "60 семей Америки". В ней утверждалось, что Соединенные Штаты "принадлежат и доминируют" на первом уровне "шестидесяти богатейших семей", включая Асторов, Дю Понтов, Меллонов и Вандербильтов, за которыми следовал второй, вспомогательный уровень "девяноста семей меньшего богатства".

*5 См. Джон Ролз, "Приоритет права и идеи добра", *Philosophy & Public Affairs* 17, no. 4 (осень 1988): 252, 256 (для обсуждения концепции "права", которое касается наиболее фундаментальных требований справедливости, в отличие от "блага", представляющего собой многочисленные и несовпадающие "взгляды на смысл, ценность и цель человеческой жизни").

Глава седьмая

Воздушный шар сдувается

В декабре 1976 года на заседании Американской исторической ассоциации в Вашингтоне (округ Колумбия) Фредерик Л. Шайетт, профессор средневековой истории Европы в Амхерст-колледже, выступил с обращением, в котором призвал отказаться от канонических курсов по западной цивилизации, когда-то обязательных для студентов старших курсов американских вузов. Дебаты по поводу обзорных курсов, ласково называемых *Western Civ*, приобрели популярность в кампусах колледжей в течение десятилетий, особенно после Второй мировой войны, в 1950-х и 1960-х годах.

Вопрос стоял в том, что, если студенты старших курсов колледжей и

университетов должны что-то узнать о западной цивилизации, то что именно? О Древнем Риме и Греции, о становлении национального государства в Европе и о нашем собственном эксперименте в новой республике — Америке? Более того, возникал вопрос о том, является ли сама концепция западной цивилизации достаточно целостной и содержательной, чтобы оставаться актуальной в образовательном контексте. Эти курсы породили целую субкультуру дебатов, которая на протяжении почти полувека предвещала культурный раскол, продолжающийся проявляться и сегодня. История их упадка, забытая многими, указывает на корни нашего нынешнего положения.

Вопрос стоял не только в том, чему должны учить студентов колледжей, но и в самой цели образования, помимо простого обогащения тех, кому посчастливилось учиться в "правильных" школах. Какие ценности лежат в основе нашего общества, если за пределами терпимости и уважения прав других? Какую роль в формировании коллективного чувства идентичности сыграло высшее образование и способно ли оно было стать основой для более широкого чувства сплоченности и общей цели? Поколения, которые позже построят Силиконовую долину и ускорят компьютерную революцию, выросли в период масштабной переоценки ценности нации и самого Запада.

Традиционалисты утверждали, что студентам необходимо ознакомиться с такими мыслителями и писателями, как Платон, Джон Стюарт Милль, Данте и Маркс, чтобы понять, какие свободы они имеют и какое место в мире занимают. Многие пытались построить связное повествование, объединяя разрозненные исторические и культурные факты. Сторонники основной учебной программы по западной традиции утверждали, что она необходима для создания общего наследия или чувства американской идентичности среди культурной элиты, которая все больше черпала знания из разнообразных слоев населения. Например, Уильям Макнилл, историк Чикагского университета, утверждал, что создание единого канона текстов и повествований дает студентам "чувство общей гражданственности и участия в сообществе разума, веру в карьеру, открытую для талантов, и уверенность в истине, которая способна развиваться и совершенствоваться с каждым поколением". Главное достоинство основной учебной программы, основанной на западной традиции, заключалось в том, что она помогала создать национальную идентичность в Соединенных Штатах из разрозненных культурных элементов — формы гражданской религии, привязанной к

истине и истории, но устремленной к созданию согласованности и обоснованности национального проекта.

Противники этих стареющих обзорных курсов, включая Шайетта из Амхерста, утверждали, что это в основе своей выдуманное великое повествование о развитии западной цивилизации. Они считали, что такая учебная программа слишком исключаяющая и неполная, чтобы навязывать ее студентам. Кваме Энтони Аппиа, профессор философии Нью-Йоркского университета и критик самой концепции "Запада", позднее заявлял, что мы создали грандиозное повествование об афинской демократии, Магна Карте, революции Коперника и так далее, несмотря на доказательства обратного, и утверждал, что "западная культура в своей основе была индивидуалистической и демократической, свободомыслящей, толерантной, прогрессивной, рациональной и научной". Для Аппиа и многих других идеализированная форма Запада была увлекательной и временами убедительной, но искусственно навязанной, подогнанной под исторические факты, а не органически возникшей из них.

Разумеется, также велись ожесточенные споры о том, где вообще проходит граница "Запада", то есть какие страны считаются его частью. Когда Сэмюэл Хантингтон опубликовал свое эссе "Столкновение цивилизаций?" в журнале *Foreign Affairs* в 1993 году, он включил карту Европы с линией, которая, по мнению Уильяма Уоллеса, тогдашнего научного сотрудника Оксфордского университета, показывала, как западное христианство проникало в Европу к 1500 году. Большинство ученых воспротивились попытке Хантингтона разделить мир на семь или восемь отдельных "цивилизаций"^[*1] Хотя система Хантингтона безусловно была редукционистской, ее привлекательность заключалась в очевидной точности и ясности, что в какой-то степени объясняло её популярность. Однако массовое восстание против Хантингтона в конечном итоге вытеснило большинство серьезных нормативных дискуссий о роли культуры в формировании всего — от международных отношений до экономического развития. Где проходят линии разлома между культурами? Какие культуры соответствуют интересам общества? И какова должна быть роль нации в формулировании или защите своей культурной идентичности? Эти вопросы вскоре стали запретной темой для ученых, которые опасались потерять свою профессиональную

репутацию или карьеру.



РИСУНОК 7

Линия Хантингтона-Уоллеса

К концу 1970-х годов традиционалисты фактически проиграли битву, если не всю войну. "Существует не одна история", — заявил Шайетт своим коллегам на заседании Американской исторической ассоциации в Вашингтоне, — "а скорее множество возможных историй". Шайетт был человеком, далеким от радикализма. Он родился в Нью-Йорке в 1932 году, учился в Принстоне, окончив Академию Мерсерсбург, частную школу-интернат в Пенсильвании, основанную в конце XIX века. Защитил докторскую диссертацию в Гарварде, а в 1963 году стал профессором европейской истории в Амхерсте, где преподавал почти пятьдесят лет. Его

научные интересы охватывали как консервативные, так и менее известные уголки европейской истории, например, XI и XII века средневековой Франции. Таким образом, Шайетт был частью академического истеблишмента, который он стремился подвергнуть критике. Его призыв к реформам был поддержан многими в академической среде и свидетельствовал о широкой поддержке идеи демонтажа старого режима обязательных обзорных курсов по западной цивилизации, внутренней согласованности которых, по мнению Шайетта и его сторонников, было недостаточно для того, чтобы оправдать их обязательное преподавание первокурсникам. Он сформулировал доминирующую критику таких курсов, когда говорил своим коллегам: "осознание того, что то, что выдавалось за универсальное, на самом деле было сектантским".

Процесс отступления набирал силу уже несколько лет. Первые серьезные вызовы доминированию курсов по западной цивилизации в США возникли за десять лет до конференции в Вашингтоне, когда потрясения 1960-х годов заставили многих задуматься, чью историю они рассказывают и преподают. В некоторых случаях, как вспоминает один из наблюдателей, курсы "умерли естественной смертью", а в других были просто "убиты". Например, в Стэнфорде "История западной цивилизации" была обязательным курсом в течение многих лет после Второй мировой войны, знакомя студентов с тщательно подобранными работами, от Платона и Руссо до Маркса и Арендт. Но в ноябре 1968 года комитет из десяти человек решил отказаться от этого требования. Группа, состоящая в основном из академических администраторов и профессоров, а также студента-философа (что можно трактовать как кивок в сторону демократических идеалов того времени), в своем отчете пришла к выводу, что такие курсы "мертвы или умирают". Мир, включая США, изменился после окончания Второй мировой войны.

Всего за несколько месяцев до того, как в Стэнфорде было принято решение об отмене этого курса, были убиты Мартин Лютер Кинг и Роберт Ф. Кеннеди. В той же зиме северовьетнамские войска начали Тетское наступление на Южный Вьетнам, которое многие считали началом конца американского участия в войне. Диссонанс между бурными событиями десятилетия и стремлением академической науки сохранять

приверженность тому, что многие считали пережитком прошлого, стал слишком очевидным и невыносимым.

Курс в Стэнфорде завершился в 1969 году "с хныканьем, а не с грохотом". Сопротивление в кампусе старому канону было приглушено, если не полностью подавлено. Как отметил один историк, к концу 1960-х годов, когда вызов образовательным требованиям уже набрал силу, студенты "столкнулись с факультетами, готовыми отступить". Для многих критиков очевидная произвольность редакционного процесса при составлении учебной программы для курса "История западной цивилизации", включающей лишь небольшую часть текстов из огромного спектра возможных источников, стала одной из причин, чтобы отказаться от курса. "У нас есть Платон, но почему не Аристотель?" — задавался вопросом Джозеф Туссман, заведующий кафедрой философии Калифорнийского университета в Беркли, в своем эссе 1968 года. "Почему не больше Еврипида? Потерянный рай, но почему не Данте? Джон Стюарт Милль, но почему не Маркс?".

Однако за этими редакционными спорами скрывались более глубокие и фундаментальные вопросы, касающиеся сущности разрушения канонов и того, что было поставлено на карту. Обзорный курс процветал десятилетиями, исходя из того, что американская академия и её студенты нуждались в более широком историческом контексте, который связывал политические и культурные события США с их предшественниками в Европе и античности. Как заметил в 1890-х годах один из членов наблюдательного совета Американской исторической ассоциации, "американская история висит в воздухе, как воздушный шар, плывущий в середине неба, если она не привязана к европейской истории". Но теперь этот воздушный шар был освобожден.

Как мы сюда пришли? Современное представление о "Западе" как о наборе культурных и политических ценностей, уходящих корнями в античность и продолжающих свою историю до современной эпохи, начало формироваться в конце XIX века. Со временем значение этого термина менялось и эволюционировало, однако в конечном итоге он стал объединяться вокруг общих практик и традиций, которые позволяли и даже способствовали коллективному существованию в больших

масштабах. Как заметил Уинстон Черчилль в своей речи 1938 года в Бристольском университете, цивилизация "означает общество, основанное на мнении гражданских лиц", где "насилие, правление воинов и деспотичных вождей, условия лагерей и войн уступают место парламентам, где принимаются законы, и независимым судам, в которых эти законы поддерживаются в течение длительного времени". Для Черчилля рост цивилизации означал возможность для общества "более широкой и менее беспокойной жизни".

Многие же утверждают, что следует отказаться от этой концепции "Запада" — несоответствующая и изменчивость описательной силы Запада, если она вообще существует, оказывается подавленной его исторической связью с имперскими теориями господства, превосходства и колонизации периферийных субъектов. ^[*2] Аппиа, например, высказывался за отказ от "идеи западной цивилизации", считая её "в лучшем случае источником путаницы", а "в худшем — препятствием для решения ряда актуальных политических проблем". Запад для него и многих других стал объектом морального презрения, затрудняя наше понимание истории и усложняя задачу интерпретации, поскольку громоздкая повествовательная структура только затемняла, а не просвещала. Это здание, утверждали они, должно быть снесено. Деконструкция и оспаривание монолитной концепции западной цивилизации начались всерьез в 1960-х годах, однако кульминацией стал выход книги Эдварда Саида "Ориентализм" в 1978 году. Адам Шац, американский редактор **London Review of Books**, в эссе 2019 года, спустя сорок лет после публикации "Ориентализма", утверждал, что эта книга стала "одним из самых влиятельных произведений интеллектуальной истории послевоенной эпохи". Группа критиков, которая набирала силу на протяжении многих лет, окончательно объединилась вокруг работы Саида, и книга стала катализатором изменений в академической науке. Действительно, трудно переоценить влияние творчества Саида. Термин "ориентализм" стал своего рода эпитетом для части поднимающейся культурной элиты — оружием, способным быстро закрыть дискуссию, и одновременно — средством построения идентичности и осуществления власти на студенческих кампусах. По словам Шаца, "ориентализм" стал

таким словом, которое мгновенно завершает разговор в либеральных кругах, где никто не хочет быть обвинённым в ориентализме, как в расизме, сексизме или трансфобии. Однако наследие книги оказалось более многослойным. Вместо одной формы догматизма, укоренённой в колониальных мировоззрениях, пришли другие, порой столь же презрительные к конкурирующим взглядам на историю и литературу, которые не совпадали с новой общепринятой мудростью.

"Ориентализм" также изменил внутреннюю политику гуманитарных факультетов по всему миру. Автор Панкадж Мишра писал, что "Ориентализм" "положил начало тысячам академических карьер". Эта книга дала начало новой области американского образования, основанной на деконструкции колониального понимания мира, и одновременно стала способом саморекламы для группы "интеллектуальных эмигрантов", часто представляющих правящие классы своих стран, включая те, что процветали в колониальные времена. По мнению Мишры, для более "позитивного" типа восточных субъектов разоблачение ориенталистского Запада стало способом получить признание в академических кругах.

Влияние ориентализма на культуру было настолько глубоким и всеобъемлющим, что сегодня многие, особенно в Силиконовой долине, едва ли осознают его роль в формировании современного дискурса и собственных представлений о мире. В своей биографии Саида **"Места разума"** Тимоти Бреннан утверждает, что начиная с конца 1990-х годов, "постколониальные исследования стали не просто академической дисциплиной, а целым мировоззрением, со специфическим жаргоном", включая такие термины, как "гибридность", "различие" и "евроцентризм", которые теперь можно найти в театральные программы, списках издателей, музейных каталогах и даже голливудских фильмах. Содержательным триумфом "Ориентализма" было то, что он продемонстрировал широкой аудитории, насколько сам процесс изложения истории — акт суммирования и синтеза разрозненных фактов — не является нейтральным и бескорыстным, а скорее представляет собой акт власти в обществе. Как отметил сам Саид в послесловии к книге 1994 года, "конструирование идентичности связано с диспозицией власти и бессилия в каждом обществе, и поэтому это не просто академическое

собрание фактов". Механизм создания истории и антропологии стал для Саида объектом исследования. А склонность этого механизма к разделению, к определению "нас" и "других", стала необходимым элементом акта наблюдения. Как писал Саид, ссылаясь на британского историка Дениса Хэя, "идея Европы" была "коллективным понятием, идентифицирующим 'нас', европейцев, против всех 'этих', неевропейцев".

После почти полувека эта идея, казавшаяся очевидной и почти банальной, в 1970-е годы была радикальной, дестабилизируя весь академический порядок. Главный тезис "Ориентализма" стал основой для многого из того, что сегодня считается основополагающим в гуманитарных науках: личность говорящего так же важна, если не более важна, чем то, что он или она сказали. Последствия этой переориентации нашего понимания отношений между говорящим и сказанным, рассказчиком и историей, а также идентичностью и истиной были глубокими и долговременными. Однако в своих крайних формах эта переориентация также привела к пагубным результатам. Именно чрезмерное расширение главного утверждения Саида стало движущей силой деконструктивистского движения, которое в последующие десятилетия акцентировало важность личности говорящего над содержанием его высказываний.^[*3]

Критика была многогранной и шла со всех сторон. Например, Саид, по всей видимости, был менее заинтересован в документировании аналогичных систем "власть-знание", которые существовали на Востоке и оправдывали порабощение различных низших слоев общества в самых подчиненных частях мира. Как отметил Мишра, "книга не продемонстрировала осведомленности о богатом архиве азиатской, африканской и латиноамериканской мысли, который предшествовал ей, включая дискурсы, разработанные западной элитой — например, браминскую теорию каст в Индии — для того, чтобы их господство казалось естественным и законным".

Другие критики пытались более прямо атаковать то, что они считали главным аргументом Саида. Например, Уильям Макнилл из Чикагского университета, защищавший курсы по западной цивилизации, которые постепенно отменялись в 1960-е годы, осмелился выступить против того,

что он называл "моральным релятивизмом", который набрал популярность во второй половине XX века и часто скрывался под маской более приемлемого мультикультурализма. В эссе 1997 года Макнилл утверждал, что попытки создать курсы по всемирной истории "часто оказывались загрязнены" тем, что он считал "откровенно ложными утверждениями о равенстве всех культурных традиций". Он не отвечал напрямую Саиду, но его слова были, по сути, направлены против тех аргументов, которые Саид выдвигал. В то время как Саид был вездесущ, любой, кто вступал в такие дебаты, так или иначе сталкивался с его идеями.

Это также служит напоминанием о том, как быстро меняется культурный ландшафт, поскольку утверждения Макнилла, сегодня, вероятно, привели бы к немедленной отмене. Историки, осмелившиеся высказывать нормативные суждения о культуре, включая оценки достоинств или их отсутствия в отношении отдельных культур, фактически вымерли или, по крайней мере, утратили рабочие места к концу XX века. Даже скромные попытки указать на различия в экономическом производстве и военной мощи между Европой и её бывшими империями за последние пять столетий были вытеснены на обочину культурного дискурса. Как замечает историк Нил Фергюсон, главные западные империи, начавшие своё восхождение в XVI веке, к 1910 году контролировали 74 процента мирового экономического производства.

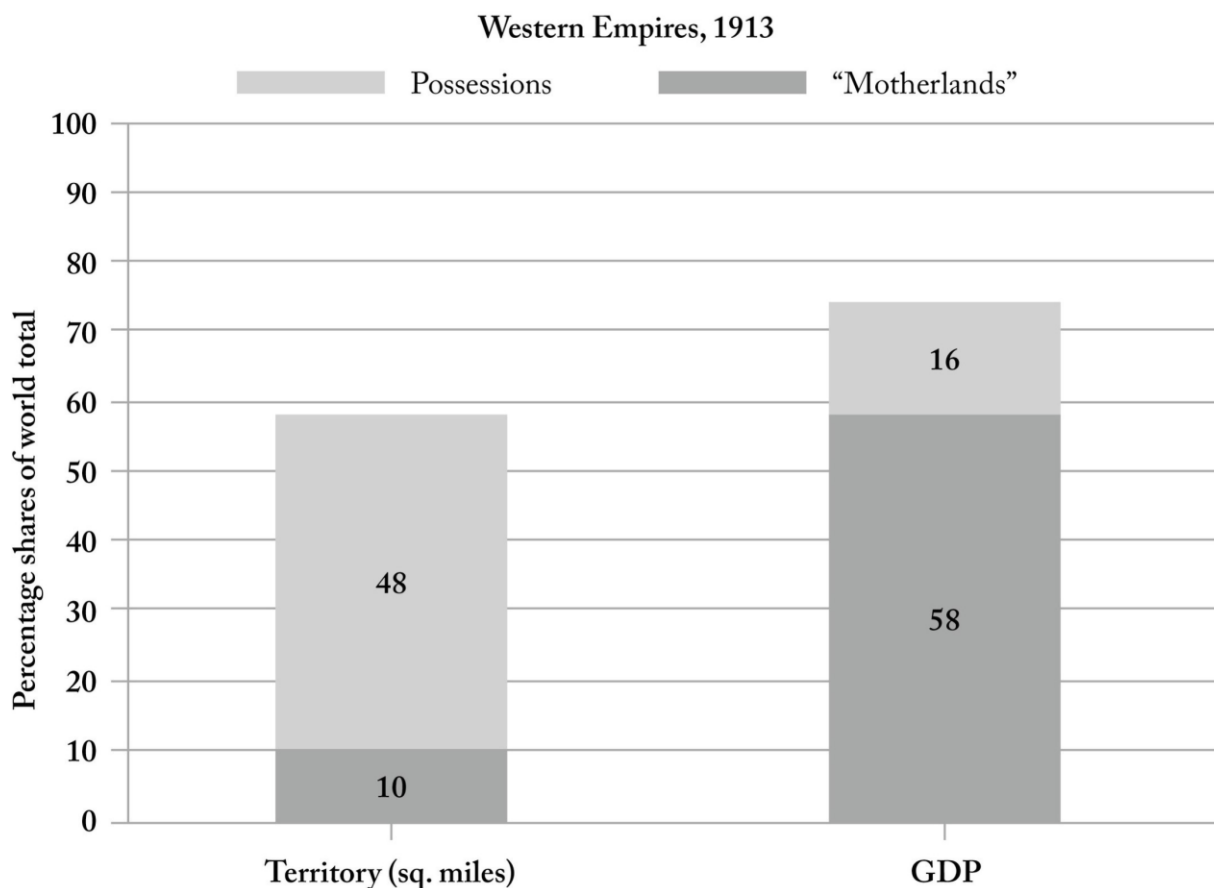


РИСУНОК 8

Западные империи: Доля территории и мировой экономической результат

Простое изложение такого факта стало провокационным, что свидетельствует о глубокой неуверенности современной культуры в истине и, возможно, об утрате способности различать описательные утверждения и нормативные суждения. Эмпирическое указание на то, что определённое подмножество наций стало доминировать в глобальных делах, не является синонимом утверждения, что такой результат оправдан. Однако на Западе многие наблюдатели утратили интерес к исследованию причин и оснований этого превосходства. Нас научили просто отвергать эти вопросы, менять тему. Способность признать описательное утверждение о подавляющем превосходстве США и их союзников, одновременно приостанавливая обсуждение моральных последствий такого распределения власти — это, пожалуй, одна из форм того, что журналист и исследователь общественного мнения Нейт Сильвер назвал "развязкой". Способность оценивать истинность

высказывания, отложив в сторону свои взгляды на его последствия и на личность говорящего, как выразился Сильвер, угасла у слишком многих. Человек должен быть в состоянии решить, является ли описательное утверждение истинным, не зная ничего о том, кто его произносит.

Уважение к своему интеллектуальному противнику, пусть даже и в неприязненной форме, может стать значительным преимуществом, особенно в культуре, которая привыкла принижать своих оппонентов, а не вступать с ними в диалог. В политике и, конечно, в бизнесе слишком многие участники не способны сохранять эмоциональную дистанцию по отношению к своим противникам, подходить к ним с ясностью и почти великодушием, с которыми лучшие соперники выходят на арену. Самые эффективные умы — это те, кто глубоко понимает сильные стороны и стратегии своих антагонистов и отказывается вести религиозные войны возмущения и морального негодования. Туман самодовольства часто смертельно опасен для здравого смысла. Как заметил Ванневар Буш в 1949 году, неспособность нацистов разработать достаточно эффективный неконтактный взрыватель, который позволял бомбам взрываться непосредственно перед попаданием в цель, была следствием их высокомерия, а не некомпетентности. Немцы, писал он, были недовольны тем, что "ужасный американец" преуспел "там, где они потерпели неудачу".

Систематический вызов, брошенный Западу во второй половине XX века — его истории, идентичности и американскому проекту, каким он был или каким должен был быть, если вообще был — оставил после себя пустоту. Режим знания, возможно, справедливо был разрушен, но на его месте не было возведено ничего нового. Войны канонов, как их стали называть в университетских кампусах с 1960-х годов, а также вызов, брошенный академическими кругами самому Западу, стали борьбой не только за содержание американской идентичности, но и за то, должно ли вообще быть какое-либо содержание.

Тонкая концепция принадлежности к американскому сообществу заключалась в уважении прав других людей и широкой приверженности неолиберальной экономической политике, свободной торговле и рыночной власти. Более плотная концепция требовала рассказа о том, каким был, есть и будет американский проект — что значит участвовать в этом диком и богатом эксперименте по созданию республики. В этой и многих других странах принадлежность к сообществу нации рискует свестись к чему-то узкому и неполному — к свободному чувству

принадлежности, которое возникает, например, из-за общности языка или популярной культуры, от развлечений до спорта и моды. И многие поддерживали такое отступление. К концу 1970-х годов целое поколение стало скептически относиться к более широкой национальной идентичности и общим начинаниям. Это поколение, включая тех, кто впоследствии основал Силиконовую долину и ускорил компьютерную революцию, сосредоточило внимание на другом человеке — индивидуальном потребителе, не заинтересованном в продолжении злоключений правительства, весь проект и смысл существования которого были так тщательно поставлены под сомнение.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

[*1](#) В число "основных цивилизаций" Хантингтон включил следующие: западную, конфуцианскую, японскую, исламскую, индуистскую, славянско-православную, латиноамериканскую и, возможно, африканскую.

[*2](#) Клод Леви-Стросс, французский антрополог, выражал сожаление по поводу того, что он называл "чудовищным и непостижимым катаклизмом", который западная цивилизация обрушила на коренные общества, ставшие объектом его исследования. Для него эти общества представляли собой "невинную часть человечества".

[*3](#) Некоторые интерпретируют идеи Саида слишком широко, чрезмерно агрессивно распространяя его основную и блестящую концепцию. Например, часто его неверно трактуют как утверждающего, что реальное знание Востока невозможно. Однако Саид не был постмодернистом в этом плане. Он подчеркивал, что факты должны быть найдены, а вот мотивации и идеологии тех, кто эти факты исследует, должны быть разоблачены, чтобы можно было хотя бы с минимальной уверенностью оценить их работу.

Глава восьмая

"Неисправные системы"

В январе 1970 года журнал *Time* выбрал "среднеамериканцев" персоной года. Это было отклонение от обычной практики издания, которое ранее выделяло конкретных людей за их вклад в национальные или международные дела. После потрясений 1960-х годов, включая радикализм и вызов господствующему порядку, "средние американцы" — те, кто жил в метафорическом сердце страны, вдали от побережий —

"боялись, что начинают терять свою хватку в стране", как писал журнал. Казалось, что другие силы, такие как либералы, радикалы и непокорные молодые, начинают доминировать. Интеллектуалы же прославляли их, в то время как предания "средних американцев" отвергались как банальности. То же самое можно сказать и сегодня. К началу 1970-х годов начал проявляться водораздел, который будет определять структуру современной американской политики, включая нынешние расколы, наблюдаемые более чем полвека спустя. Деление страны на две части — ядро и периферию — было в лучшем случае чрезмерным упрощением, а в худшем — заведомым обращением к концепции американской идентичности, которая существовала до включения в нее более разнообразных меньшинств и иммигрантов. Но это также отражало зарождающуюся линию разлома, которая в дальнейшем станет доминирующей в американской политике. Этот разлом будет гораздо больше связан с культурой и идентичностью, чем с политическими разногласиями. В то время критика концепций западной цивилизации, а также внутренних противоречий американского проекта, таких как претензии на равенство для всех, несмотря на дискриминационные законы на Юге, лишь усиливала конфликт. Война во Вьетнаме и рост движения за гражданские права, в том числе его атака на самодовольство институтов, породили процветающую контркультуру и бросили вызов американскому истеблишменту.

Именно в этом контексте начали появляться первые шаги цифровой революции, программного обеспечения и персональных компьютеров, а также искусственного интеллекта. Пионеры тех лет, включая Ли Фельзенштейна, родившегося в Филадельфии в 1945 году и позже переехавшего в Менло-Парк, штат Калифорния, где он создал группу, ставшую известной как Homebrew Computer Club, видели в персональных компьютерах инструмент освобождения от власти государства и корпораций. Фельзенштейн писал: "Мы хотели, чтобы появились персональные компьютеры, чтобы освободиться от ограничений институтов, будь то правительственные или корпоративные". Персональный компьютер для пионеров был не просто устройством, а

средством освобождения от государства, а не сотрудничества с ним. Стюарт Брэнд, один из основателей «Whole Earth Catalog», писал, что "презрение контркультуры к централизованной власти стало философской основой не только безлидерного Интернета, но и всей революции персональных компьютеров".

В 1970-х годах зарождавшаяся технология персональных компьютеров и программного обеспечения была переосмыслена как средство расширения прав и возможностей человека против государства. Кремниевая долина стала эпицентром инноваций, вызванных недоверием к национальным правительствам и разочарованием в их задержках с прогрессивными реформами и грандиозными военными авантюрами на мировой арене. Эта революция отличалась от технологической революции Ванневары Буша или Дж. Роберта Оппенгеймера, которые видели цель технологий в продвижении американского проекта. Теперь, с развитием программного обеспечения и персональных компьютеров, целью стало освободить индивидуального человека, а не продвигать государственные интересы. В 1984 году Стивен Леви опубликовал книгу "Хакеры: Герои компьютерной революции", в которой сформулировал этику того времени, скептическую по отношению к институциональной власти. Леви писал: "Бюрократия, будь то корпоративная, правительственная или университетская, — это несовершенные системы, опасные тем, что не могут вместить исследовательский импульс настоящих хакеров". Эти системы считались слишком негибкими, и необходимо было создать новые, основанные на логике и правилах, а не на диктате избранного класса. Критике подвергалась и корпоративная культура того времени, с её консерватизмом и неспособностью к переменам. Однако революция, как и другие до неё, в конечном итоге отказалась от своего идеализма. Идея коллективного освобождения от государственного контроля уступила место более узкому интересу: созданию технологий, ориентированных на индивидуального потребителя. Стив Джобс, продукт затухающего контркультурного движения, символизировал этот переход. Он создал продукты, которые должны были освободить человека от зависимости от

государства и корпораций, и это стало основным фокусом его работы. В частности, рекламная кампания Apple "1984" противопоставляла освободительный потенциал компьютера Macintosh старому миру корпоративных монолитов и правительственного контроля.

Технологическая революция Джобса была личной и интимной. Он сосредоточился на создании продуктов, которые улучшили бы жизнь индивидов, а не продвигали бы государственные или корпоративные интересы. Его подход не был направлен на создание широких политических проектов, а скорее на предоставление индивидуальной свободы и возможности для саморазвития через технологии. Так, переход от коллективных амбиций к фокусу на индивидуальных потребностях стал важным этапом в эволюции технологий, что предвосхитило развитие потребительского интернета в XXI веке, с его ориентированностью на удобство и потребности глобального потребителя.

Глава девятая

Затерянные в стране игрушек

В 1996 году Тоби Ленк, вице-президент по корпоративному стратегическому планированию в Walt Disney Company, получил предложение возглавить подразделение тематических парков, создававшее легендарные Диснейленд в Калифорнии (1955) и Диснейленд во Флориде (1971). Однако его, как и многих других представителей американских корпораций того времени, увлекло другое волшебное царство: интернет, проникший в дома и культуру потребления. Ленк, родившийся в Фрамингеме, штат Массачусетс, и окончивший Гарвардскую школу бизнеса, принял решение покинуть стабильность Disney и основать собственную компанию, специализирующуюся на продаже игрушек через интернет. Компания eToys на мгновение стала объектом зависти всей Кремниевой долины. В период расцвета ее рыночная капитализация достигала 10 миллиардов долларов после IPO в

1999 году, всего через два года после основания. Сам Ленк мог стоить 850 миллионов долларов. Для многих инвесторов, искавших новые возможности, он «выделялся как взрослый» в мире стартапов, «в то время как деньги с Уолл-стрит беспрестанно сыпались на едва достигших совершеннолетия предпринимателей», как писал один журналист. Всплеск интереса со стороны венчурного капитала и широкой общественности был неослабевающим. Всем было ясно, что пришел исторический сдвиг в подходах к торговле, и началась гонка по продаже товаров через Интернет.

В условиях, царивших среди стартапов того времени, заявление Ленка было поистине контрарным. «Мы специально быстро теряем деньги, чтобы создать наш бренд», — заявил он в интервью Advertising Age в июне 1998 года. Для одних его отказ от старых бизнес-правил, включая традиционные требования бухгалтерии и акцент на прибыльность, стал символом высокомерия новой поры основателей. Другие же оценили новые горизонты, которые эти предприятия стремились охватить. Появление Интернета изменило глобальную торговлю, и последствия этого сдвига были видны не через месяцы или годы, а через поколения. Время для инвестиций, а возможно и потерь, наступило. Подход eToys был типичным для тех времен — захватить рынок в первую очередь, а прибыль поставить на второй план. На пике пузыря было создано пятьдесят тысяч компаний с объемом финансирования в 256 миллиардов долларов. Привлекательность eToys заключалась в простоте ее бизнес-модели. Как писал Wall Street Journal, «для того, кто ищет деревянные поезда, eToys — это онлайн-версия углового магазина игрушек, а для любителей атрибутики "Звездных войн" — гигантский магазин игрушек без толпы покупателей». Всем, включая инвесторов, было ясно, какие преимущества дает переход продаж игрушек в интернет. В мае 1999 года в своем S-1, поданном в Комиссию по ценным бумагам и биржам США перед IPO, eToys описала текущее неудобство традиционного покупательского процесса для многих родителей, перечислив двенадцать шагов, включая «обход парковки в поисках места», «потерю одного ребенка в отделе Барби» и «вспоминание

о подарочной упаковке уже на пути домой». Несмотря на скептицизм, Ленк не был обеспокоен. «Все эти разговоры о Toys 'R' Us и Wal-Mart — бла-бла-бла», — с присущей ему уверенностью заявил он в 1999 году. «У нас есть преимущество, мы определили новую нишу в Интернете для детей. Мы создаем новый способ ведения дел». Его риторика отражала амбиции новой волны основателей, предвещающая новый тип инвестиций, ориентированных не на пределы роста, а на разрушение старых компаний и создание новых монополий.

При всей амбициозности eToys, она оставалась компанией по продаже игрушек. Ее бизнес-предложение не было сложным — продавать больше того же через новый канал. Критика заключалась не в том, что стремление к потребительским рынкам является неуместным, а в том, что такая узкая фокусировка на потреблении отводила внимание от более широких и значимых инициатив. Мы не намерены фетишизировать нематериальное существование, выставляя потребление и желания как врагов чистоты и просветления. Желание — это часть человеческой природы. В сцене из фильма Ричарда Линклейтера «Перед закатом», когда персонажи, сыгранные Жюли Дельпи и Итаном Хоуком, прогуливаются по солнечному Парижу, Хоук говорит: «Мне кажется, я всегда немного неудовлетворен». Селин отвечает: «Но я чувствую себя живой, когда что-то хочу. Желание — это прекрасно». Проблема eToys и ей подобных заключалась не в их стремлении удовлетворить желания потребителей, а в ограниченности амбиций, в отказе от всего, что выходит за рамки сиюминутного гедонизма. Энергия эпохи была направлена на устранение неудобств повседневной жизни, что привело к созданию удобных решений для личных проблем. Этот процесс подчеркивал демократизацию бизнеса и потребительского опыта, где каждый мог стать основателем, сталкиваясь с проблемами в своей повседневной жизни.

Процесс создания новых идей в бизнесе, разрушавших старые модели, стал одним из наиболее устойчивых последствий развития потребительского интернета. В 1999 году Ленк упоминал, что у него есть еще несколько идей для бизнеса, одной из которых была разработка тренировочных полей для гольфа для широкой публики. Это стало

символом эпохи — избыток капитала и отсутствие объединяющего проекта заставили предпринимателей обращаться к решению личных проблем, даже если они были уникальны, что нередко означало борьбу с неудобствами повседневной жизни. Многие были разрушены, и термин «инновации» потерял свой первоначальный смысл. Наступила эра случайных основателей и беспорядочных разрушений. Идеи, построенные на новой технологии, позволившей подключить каждый компьютер, начали превращаться в производные. Это был период творчества, где создавались настоящие инновации, но большинство компаний оказались лишь бледными копиями.

Для следующего поколения предпринимателей, начиная с 2010-х годов, неудобства повседневной жизни, такие как вызов такси или заказ еды, стали основой для их изобретений. Это поколение использовало свои таланты для создания технологий, ориентированных на образ жизни, который позволил бы состоятельным слоям чувствовать себя более состоятельными, чем есть на самом деле. [*] Тем не менее, его прозорливые идеи нередко оказывались тем более глубокими и острыми. В эссе, посвященном человеческой агрессии, опубликованном в 1947 году, Парсонс отметил, что многие люди «неизбежно считают, что с ними поступили несправедливо», ведь на самом деле существует немало несправедливости, зачастую глубоко укоренившейся в самой природе общества. К тому же многие склонны к паранойе, воспринимая более обостренно, чем это есть на самом деле. Однако он пошел дальше. Ощущение «несправедливого обращения», как отметил Парсонс, — это не только утешение для обиженной гордости, но и оправдание для личных неудач.

Творческая энергия инженеров Кремниевой долины была направлена, в конечном счете, на решение их собственных проблем, зачастую вытекающих из фундаментального разрыва между тем, что они ожидали от своей жизни, веря в обещания успеха и легкости, и суровой реальностью их скромных доходов. Им говорили, что они, обладая интеллектуальными талантами, обязательно станут хозяевами Вселенной. Однако мало что можно было унаследовать, и так они приступили к

созданию приложений и потребительских услуг, призванных обеспечить комфорт для себя и своих сверстников — будь то вызов такси, бронирование столиков или аренда жилья в отпуске. Конечно, «пузырь» конца 1990-х годов в конце концов лопнул. Когда продажи eToys начали снижаться, рынок стал все более нетерпеливым. В феврале 2001 года акции компании упали до девяти центов, хотя несколько лет назад они стоили 85 долларов. В тот же месяц eToys подала заявление о банкротстве. Целое поколение интернет-стартапов оказалось разрушено. «Год назад американцы едва ли могли выполнить какую-либо задачу, не получив совета по поводу акций», — писала редакция New York Times в канун Рождества 2000 года. «Какая разница, какой год?» Газета отметила, что акции eToys, Priceline и других «бывших любимцев Уолл-стрит» упали более чем на 99 % от максимума. Ленк, со своей стороны, объяснял крах своей компании чрезмерностью и безумием момента, называя его «пенной», как он позже выразился.

Основными виновниками распада считались рынки капитала и венчурные капиталисты. В посмертном анализе падения, опубликованном в мае 2001 года, профессор Гарвардской школы бизнеса Д. Куинн Миллс писал, что «традиционные бизнес-планы и финансовые показатели не применимы к новому типу стартапов». «Тем не менее, инвесторы продолжали использовать старые инструменты, требуя от стартапов невозможной конкретности в их стратегиях и безрассудной скорости реализации», — добавил он. Сочетание факторов, которое вызвало эйфорию того времени, было историческим. Газета Guardian, находясь в Великобритании, замечала, что «мания на акции технологических компаний» содержала «все ингредиенты для катания на американских горках от бума к краху — гламурно звучащие продукты, о которых инвесторы мало что знали, скупость, экономика, работающая на полную катушку, несколько лихих молодых предпринимателей и небольшая армия болельщиков, утверждавших, что правила бизнеса переписаны». С критикой раннего поколения стартапов связывались безрассудные траты и отсутствие дисциплины, а также отказ от строгого контроля со стороны инвесторов. Однако под поверхностью скрывался более глубокий процесс

— неправильное распределение ресурсов, капитала и талантов. Неудача этой эпохи Интернета заключалась в стремлении угодить потребителю в ущерб потребностям национального государства и общества. Эта потребительская ориентация сохраняется и по сей день. Недостаток амбиций у многих стартапов поражает и продолжает поражать. Слишком много капитала и интеллектуальных усилий было направлено на удовлетворение зачастую капризных потребностей позднего капитализма. Другие выражали подобное недовольство. Как отметил Дэвид Грэбер, «Где, в конце концов, летающие автомобили? Где силовые поля, тракторные лучи, телепортационные капсулы, антигравитационные сани, трикодеры, препараты бессмертия, колонии на Марсе и все прочие технологические чудеса, которые, как считал каждый ребенок конца двадцатого века, должны были уже существовать?» Его беспокоило выяснение структурных причин того, что Запад не смог выполнить свои мифологические обещания относительно неустанного научно-технического прогресса. По мнению Грэбера, анархиста по убеждениям, технологическая индустрия и американская культура рискуют превратиться в своего рода технический «пастиш» — повторное использование существующих идей и прорывов, что может сигнализировать о конце настоящих инноваций. Приложения, игры и платформы для обмена видео, которые с огромными затратами создавались и которые отнимали ресурсы у более значимых проектов, не были безобидными развлечениями. Долговременные последствия этой новой формы экранной конкуренции за внимание, особенно для детей, начинают лишь раскрывать свои масштабы. На собрании лоббистов и экономистов в декабре 1996 года в Вашингтоне Алан Гринспен произнес знаменательную речь, в которой дал определение «иррациональному изобилию» на рынках.

Это высказывание стало символом того эксцессивного момента и породило волну исследований и бесконечных дебатов. Но те инвесторы, которые вложили средства в акции компаний нового поколения, не ошиблись. Они просто пришли слишком рано. Немногие стартапы тех лет, такие как Amazon, Google и Facebook, позже стали одними из самых

влиятельных коммерческих предприятий в мире. Изобилие того времени было не столько иррациональным, сколько беспорядочным. Целые отрасли, включая корпоративное программное обеспечение, оборонные и разведывательные системы, были упущены в спешке переосмысления онлайн-покупок. Мудрость толпы и рынка упустила огромные возможности.

Силиконовая долина ясно продемонстрировала свою незаинтересованность в вопросах работы и проблемах государства. Барьеры для входа были слишком высоки, бюджетные циклы — слишком длинны, а политика — слишком запутанна. Но волна основателей, возможно, непреднамеренно, наткнулась на нечто более ценное, чем программное обеспечение, которое они разрабатывали: новую организационную культуру и способы объединения талантов. Многие предприятия были справедливо уничтожены. Но именно организационная культура, выжившая на фоне экономического разрушения, инженерное мышление и новый подход к групповой работе, возможно, стали самыми долговечными и преобразующими продуктами этой эпохи.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

* В эссе в журнале *Commentary* за 1962 год отмечалось, что Парсонс, находясь в "интеллектуальной среде, где доминировали эмпирики", "смог "уйти от ответственности" (как он выразился однажды, в необычный момент иронии) за Чистую теорию".

Часть III -
Инженерный менталитет

Глава десятая

Рой имени Экка

26 июня 1951 года, около 13:30, в одном из парков Мюнхена (Германия) собрался небольшой рой медоносных пчел. Этот незначительный на первый взгляд момент стал отправной точкой для революционного переосмысления наших представлений о разуме животных и их способности к ненаправленному сотрудничеству. Мартин Линдауэр, научный сотрудник Зоологического института Мюнхенского университета, в тот летний день наблюдал за поведением улья, пытаясь понять, как пчелы могут координировать действия сотен, а порой и тысяч особей. Очарованный поведением *Apis mellifera*, он стремился пролить свет на то, как распределяется ответственность среди членов колонии, особенно в моменты, когда они начинают искать и принимать решения о новых местах для гнездования. Линдауэр родился в 1918 году на юге Баварии в семье фермера, который также занимался пчеловодством. В семье было пятнадцать детей. Когда Гитлер пришел к власти, а война охватила континент, Линдауэр три года служил в немецкой армии. Однако его увлечения лежали в другой сфере, и после ранения на русском фронте в 1942 году, он был демобилизован. Томас Д. Сили, профессор биологии из Корнельского университета, много писал о творчестве Линдауэра. Он отметил, что тот однажды описал научное сообщество, в которое он вернется после службы, как "новый мир человечества". Для Линдауэра изучение природы стало спасением, и после войны он посвятил себя науке.

Он был представителем поколения зоологов, чья работа предшествовала взлету и доминированию генетических исследований в биологии. В XIX и XX веках ученые, такие как Линдауэр, могли исследовать сознание животных только через их внешнее поведение, так как более полное понимание внутренней работы генов, как ключа к разгадке природы видов, оставалось недоступным. Пионеры в изучении природы, такие как французский психолог Альфред Бине, были внимательными наблюдателями, чьи открытия позволяли раскрывать тайны поведения животных и людей, скрытые от большинства. Эти загадки были доступны тем, кто мог наблюдать с терпением и настойчивостью. Например, когда животные ищут новый дом, будь то

гуся, муравьи-листорезы или воробьи, они часто отправляются на поиски в одиночку или парами. Однако поведение европейской медоносной пчелы значительно отличается. В отличие от большинства животных, которые исследуют окружающую среду в одиночку, пчелы организуют масштабное переселение всего роя, насчитывающего от 20 до 30 тысяч особей, для поиска нового гнезда. Этот процесс требует огромной координации, но удивительно, что он осуществляется без централизованного руководства — ни пчелиная матка, ни другие лидеры не ведут группу.

Процесс, в ходе которого десятки тысяч пчел организуют коллективное исследование потенциальных мест для гнездования, выбирают лучший вариант и перемещаются в новое жилье, стал настоящей загадкой для Линдауэра и его современников. В летний день 1951 года, когда Линдауэр наблюдал за роем, пчелы начали собираться рядом с каменной статуей Нептуна, поднявшего трезубец. Зоологический институт Мюнхенского университета, предоставивший ему разрешение на исследования, располагался в парке с ботаническим садом, где было много подходящих мест для гнездования. Примерно в три часа дня, когда над парком начали сгущаться тучи, пчелы отступили к ближайшему кусту и остались там на ночь. На следующий день, когда солнце вновь выглянуло, они возобновили поиск места для строительства улья.

Этот процесс был очень серьезным делом. Десятки, а иногда и сотни пчел-разведчиц обследовали возможные места для гнездования. Они возвращались в рой и исполняли то, что Карл фон Фриш, австрийский зоолог и коллега Линдауэра, впоследствии получивший Нобелевскую премию, назвал языком танца. Это метод общения, заключающийся в движениях, в которых пчела раскачивается взад и вперед перед собравшимися сородичами. Линдауэр и Фриш выяснили, что дистанция, пройденная пчелой в танце, пропорциональна расстоянию до места, с которого она вернулась, и указывает на дальность предстоящего полета. Также оказалось, что угол, под которым пчела движется, зависит от положения солнца и указывает направление к выбранному месту гнездования. В течение дня пчелы-разведчицы сообщили рою о восьми потенциальных местах для улья, среди которых были трещина на окне, нора дятла и дупло в дереве. Пчелы-разведчицы, выполняя свои танцы в поддержку разных вариантов, фактически проголосовали за лучший выбор.

Для Линдауэра пчелы были чем-то уникальным в природе. Рой,

который он наблюдал, не был просто скоплением отдельных особей. Его точная координация и отсутствие централизованного управления показывали, что пчелы составляют не просто группу, а систему — целое, обладающее способностью оценивать окружающую обстановку и адаптироваться к ней. Эти наблюдения заставили ученых переосмыслить саму природу организации живых существ. Линдауэр описал сцену с деликатностью и почтением, подчеркивая, что хотя два из восьми мест уже привлекли больше внимания, соглашение все же не было достигнуто. На следующий день он заметил, что пчелы-разведчицы начали меньше интересоваться северным участком, возможно, потому что ночью прошел дождь, и это сделало его непригодным для использования.

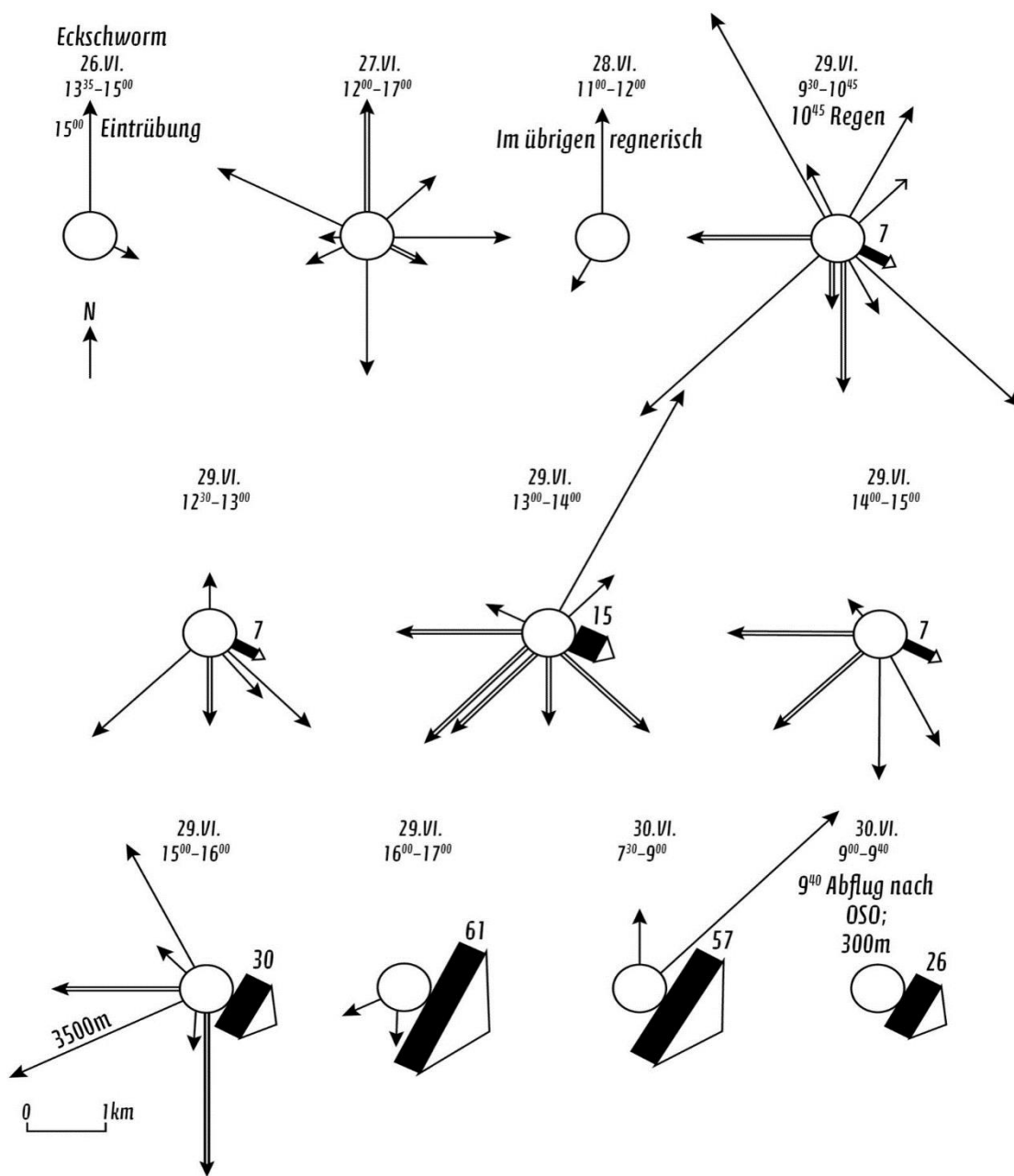


РИСУНОК 9

Места потенциальных гнездовий, указанные по танцам медоносных пчел в рое Эка.

Рой быстро адаптировался к изменившейся ситуации. Разведчики обнаружили новую серию потенциальных мест для гнездования. Некоторые из них, как писал Линдауэр, "были представлены лишь одним танцем и не привлекли внимания большинства", в то время как "другие получили большее внимание". В течение нескольких часов пчелы

продолжали танцевать, выбирая наиболее предпочтительные места для будущего дома. Это позволило тысячам особей вести переговоры, и в конечном итоге был выбран главный кандидат. В итоге "фаворитом стало одно место, расположенное в трехстах метрах", — сообщил Линдауэр. Остальные варианты были отвергнуты. На следующее утро, в 9:40, Линдауэр заметил, что весь рой, согласовавшись на предпочтительный вариант, "взлетел и перебрался в новый дом". Наблюдения за роем Эка стали важным этапом в нашем понимании поведения медоносных пчел и их способности к сложной коммуникации.^[*] Работа Линдауэра также позволила сделать более фундаментальные выводы о том, как группы, в том числе чрезвычайно большие группы отдельных животных, способны организовываться для решения конкретных задач и адаптироваться к меняющимся условиям. Как отметила одна группа исследователей, изучающих коллективное принятие решений медоносными пчелами и другими животными в контексте человеческих организаций, включая медицинские коллективы, социальная структура пчел демонстрирует "скоординированное поведение, возникающее без централизованного контроля".

В идеале стартап должен функционировать как пчелиный рой. Такая координация и динамичное движение без излишне централизованного контроля являются ключевыми признаками успешных стартапов и инженерных культур в американском контексте. Пчелы, которых изучали Линдауэр и его коллеги, не полагаются на жесткую социальную иерархию для решения коллективных задач, а максимально распределяют автономию между периферийными участниками — разведчиками. Люди на периферии группы, обладающие самой актуальной и ценной информацией о возможных местах для гнездования, а также способные учитывать меняющиеся условия, "голосуют" за оптимальные варианты, исполняя танец для других. Рой организуется вокруг текущей проблемы.

Похожие модели поведения наблюдаются и у других видов. Итальянский физик Джорджио Паризи долгое время изучал скворцов в поисках ответа на вопрос, как они так быстро передают информацию и могут летать в вихревых стаях, которые выглядят как единое целое. В

декабре 2005 года его команда установила три камеры на крыше Палаццо Массимо в Риме, чтобы отслеживать движения скворцов, парящих над площадью. Каждая камера снимала стаю десять раз в секунду. Исследователи выяснили, что стаи, которые на первый взгляд кажутся сферами или шарами, на самом деле напоминают диски. Трехмерная реконструкция движения птиц позволила точно определить местоположение каждой особи в стае. Как и в случае с пчелами, движение группы скворцов часто инициируется птицами на краю стаи, которые лучше всего видят потенциальные угрозы и окружающий мир, а не заранее назначенными лидерами. Указания о направлении полета передаются от птицы к птице, от периферии к центру, за доли секунды, распространяясь по всей группе. Как пишет Паризи, сообщения о направлении полета передаются "как по невероятно быстрому сарафанному радио".

В большинстве человеческих организаций — от правительственных бюрократий до крупных корпораций — значительная энергия и таланты людей направлены на борьбу за позиции, присвоение заслуг за успехи и избегание ответственности за неудачи. Творческий потенциал, необходимый для развития любого начинания, часто уходит на создание иерархий и патрулирование подчиненных. В то время как среди пчел нет посредничества в обработке информации, полученной разведчиками — как только они возвращаются в улей, информация быстро передается без всякой бюрократии. И скворцам не нужно запрашивать разрешение у вышестоящих, чтобы подать сигнал, что стая меняет направление. Нет еженедельных отчетов для руководителей среднего звена, нет презентаций для высших руководителей, нет совещаний и конференц-связей. Пчелиные рои и стаи скворцов не имеют слоев вице-президентов и заместителей, управляющих подгруппами и восприятием начальства. Есть только рой или стая, и в этих вихрях движения рождается определенная импровизация и свобода

* Названия наблюдаемых роев зачастую происходили от их местоположения в Мюнхене (например, рои "Забор", "Вяз" и "Живая изгородь"). Немецкое слово "Eck" в переводе на русский означает "угол".

Глава одиннадцатая

Импровизационный стартан

Ежегодно новые сотрудники компании Palantir получали в подарок книгу, написанную британским режиссёром и драматургом Китом Джонстоном в конце 1970-х годов. Эта работа, хотя и кажется далёкой от темы разработки программного обеспечения, оказалась важной для формирования подхода в компании. Джонстон считается одним из основоположников теории импровизационного театра в США. Его книга была посвящена актёрскому мастерству, которое значительно повлияло на понимание юмора в кино и телевидении. На первый взгляд, её содержание не имело прямого отношения к сфере технологий, и сотрудники часто удивлялись, обнаружив её среди корпоративных материалов.

Тем не менее, параллели между импровизацией и созданием стартапа очевидны. В обоих случаях важны гибкость, способность реагировать на неожиданные обстоятельства и преодоление существующих ограничений. Как в импровизации, так и в развитии технологий важно быть готовым отказаться от старых идей ради поиска новых решений. Джерри Сайнфелд сказал: "В комедии ты пробуешь всё, что, по твоему мнению, может сработать. Всё, что угодно." Это полностью применимо и к созданию технологий, где основной акцент делается не на теории, а на практике, и где важно чувствовать аудиторию и рынок.

В своей книге Джонстон также касается важного аспекта корпоративной культуры, который может мешать развитию гибкости и инженерного мышления — важной характеристики для стартапов. Он утверждает, что статус в коммуникациях между людьми является инструментом, который можно использовать, а не фиксированным состоянием. Его идеи о статусных сделках и переговорах, которые

происходят на сцене, могут быть применены и в бизнесе. Понимание того, что статус не является чем-то врождённым, а скорее изменчивым, помогает выстраивать культуру, где иерархия подчиняется задачам, а не правилам.

Влияние австрийского зоолога Конрада Лоренца, который исследовал социальное поведение животных, также отражается в взглядах Джонстона. Лоренц писал, что даже в животном мире доминирующие особи зачастую относятся к своим подчинённым с презрением, а более слабые особи в группе оказываются под постоянным давлением. Это аналогично тому, как в традиционных бизнес-структурах амбиции сотрудников могут сталкиваться с жёсткими иерархиями, которые препятствуют развитию. Джонстон утверждает, что статусы в общении — это не просто сигналы, а важный инструмент для ведения переговоров, и в бизнесе необходимо быть чувствительным к этим нюансам.

Современные корпоративные культуры, как отмечает Джонстон, слишком часто путают статус, который человек имеет, с тем, который он демонстрирует. Иерархия в таких структурах становится жёсткой, мешая росту и развитию сотрудников, которые могли бы внести свой вклад в улучшение организации. В Palantir была выбрана модель, в которой статус рассматривается не как результат, а как средство для достижения целей. Это позволяет быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям и предоставляет сотрудникам возможность работать без лишнего давления.

Тем не менее, даже в таких организациях существует некая "теневая иерархия", которая, хотя и не является официальной, тем не менее оказывает влияние. Важно отметить, что отсутствие чётких обозначений ролей иногда способствует инновациям, так как открытые пространства заполняются амбициозными и талантливыми людьми, готовыми взять на себя ответственность и решить проблемы.

Таким образом, основная проблема традиционных корпоративных структур — их слишком жёсткая иерархия, не способная оперативно реагировать на изменения и адаптироваться. В ответ на это, компании вроде Palantir создают более гибкие и открытые культурные практики, которые способствуют развитию сотрудников и внедрению новых идей. Важность этого подхода заключается в том, чтобы дать талантливым людям свободу и пространство для творчества, что в свою очередь способствует созданию технологий, которые могут изменить мир.

Глава двенадцатая

Неодобрение толпы

В 1951 году Соломон Э. Аш, профессор психологии колледжа Суортмор в Пенсильвании, провёл, казалось бы, простое исследование, направленное на изучение склонности человека подчиняться групповому давлению. Этот эксперимент стал поворотной точкой в осознании хрупкости человеческого разума, вызвав широкое обсуждение и дальнейшие исследования в области психологии. Это было лишь частью целой серии экспериментов, проведённых в послевоенный период, которые выявили важнейшую характеристику человеческой психики, которую необходимо учитывать и преодолевать при построении успешных организаций с нуля. Аш родился в 1907 году в Варшаве, на территории тогдашней Российской империи. В возрасте тринадцати лет его семья эмигрировала в Нью-Йорк, где он продолжил образование в Городском колледже, а затем получил докторскую степень в Колумбийском университете. Одним из самых известных экспериментов Аша стало исследование конформизма, которое ярко продемонстрировало ограниченность человеческой воли в противостоянии групповому давлению. Эксперимент был устроен следующим образом: группа из восьми человек (семь из которых были сообщниками экспериментатора) сидела в классе, где каждому показывали плакаты с контрольной линией и тремя дополнительными линиями разной длины. Задача участников заключалась в том, чтобы определить, какая из трёх линий по длине совпадает с контрольной. В одном из примеров правильным ответом была линия №2, которая точно соответствовала длине контрольной линии.

Данный эксперимент, на первый взгляд, казался простым, но он открыл глубокие психологические механизмы, лежащие в основе человеческой склонности подчиняться множеству, даже когда это идет вразрез с очевидной истиной. В этих исследованиях раскрывается важнейшее ограничение человеческой психики, которое критически важно учитывать при создании и управлении любыми коллективами и компаниями.

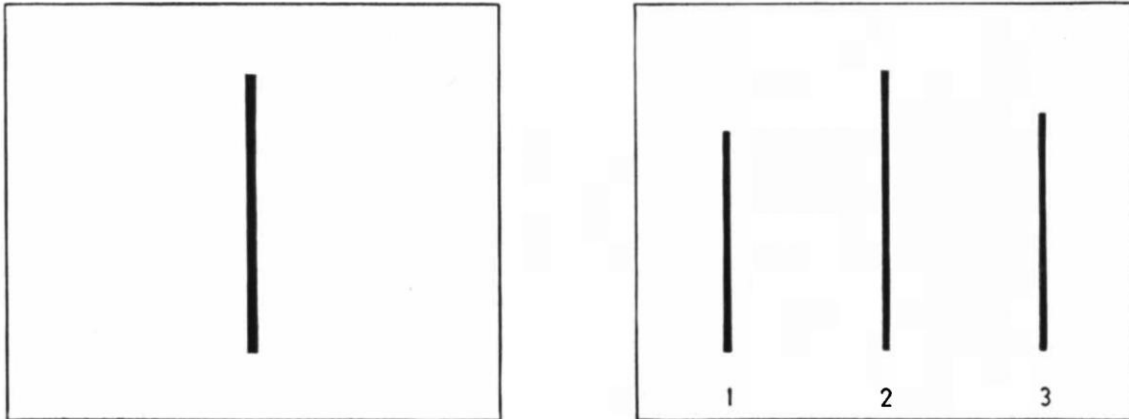


РИСУНОК 10

Эксперимент Аша на соответствие

Несмотря на кажущуюся простоту перцептивной задачи, значительное число испытуемых, даже осознавая правильность ответа, склонялись к ошибочным решениям, выбирая линии, явно отличавшиеся по длине от контрольной. Они осознавали, какой ответ является верным, но давление окружающих, которые не соглашались с их мнением, заставляло их сомневаться. Это создавалось в первую очередь из-за чувства замешательства, а для некоторых участников диссонанс между личными ощущениями и коллективным мнением становился настолько сильным, что они не могли его преодолеть. Как позже писал Аш, одинокий испытуемый оказался в ситуации, когда группа, единодушно отвергая данные его органов чувств, противоречила ему, что, вероятно, было для него первым опытом столкновения с подобной ситуацией. Это был мучительный и неуютный момент для испытуемого, прекрасно осознававшего правильный ответ, но вынужденного сидеть среди людей, которые, часто единодушно, принимали неверные решения. Для Аша и многих других людей этот опыт стал тревожным открытием: тот факт, что «достаточно умные и благонамеренные молодые люди» способны называть «белое черным», вызывает беспокойство, ставя под сомнение эффективность существующих систем образования и ценностей, сформированных нашей культурой и обществом.

Интерес Аша к вопросу конформизма и силы группового давления был глубоко связан с размышлениями о человеческой природе, особенно о человеческой склонности к причинению вреда другим. Эти вопросы

возникли у него на фоне подъема нацистской партии в Германии в 1930-е годы. Позже, его друг и коллега вспоминал, что, когда стало ясно, что количество «уступающих» в его исследованиях оказалось «разочаровывающе большим», это стало уроком, который все участники эксперимента вынуждены были усвоить, вспоминая трагические уроки нацистской эпохи. Эксперименты, проведенные Ашом, а также другие, такие как исследования, проведенные Стэнли Милгрэмом в Йельском университете в 1960-х годах, окончательно развеяли миф о том, что американская психика каким-то образом защищена от давления групповой психологии, которое охватило немецкое общество в период нацистского режима.

Эксперименты Аша положили начало тому, что некоторые считают «золотым веком» социальной психологии в послевоенный период. На тот момент институты, регулирующие проведение экспериментов с участием людей, ещё не были созданы, и многие исследования проводились без должного контроля. Системы мониторинга, следившие за этическими стандартами, не существовали, что позволило исследователям проводить эксперименты с людьми, даже если это требовало значительного уровня обмана и манипуляций. Несмотря на последующие дебаты об этичности таких экспериментов, многие из них, несомненно, стали важнейшими вехами в социальной и групповой психологии.

Эксперимент на послушание, проведённый Милгрэмом в 1961 году, пошел ещё дальше, чем предыдущие исследования Аша, продолжая их традиции. Милгрэм, который обучался у Аша в Принстоне, захотел не просто оценить, поддадутся ли испытуемые давлению группы в рамках простой перцептивной задачи, как это происходило в предыдущем эксперименте, а проверить, как далеко они могут зайти, если их инструктируют причинить вред невинным людям под руководством авторитетного лица. Милгрэм родился в 1933 году в Нью-Йорке, его отец был пекарем, иммигрировавшим в США из Венгрии, а мать покинула Румынию в детстве. Эксперимент Милгрэма был разработан для того, чтобы оценить, насколько далеко может зайти человек, следуя указаниям авторитетного человека, даже если эти указания касаются причинения физического вреда. Милгрэм набрал сотни добровольцев из Нью-Хейвена, штат Коннектикут, которые согласились принять участие в эксперименте по обучению и наказанию, проводившемся в Йельском университете. Рекламное объявление было размещено в местной газете, а команда Милгрэма разослала письма случайно выбранным жителям

города, приглашая их участвовать в эксперименте.

Каждому из участников выплачивалась небольшая сумма в 4 доллара и компенсация за проезд. Испытуемым объясняли, что они будут играть роль «учителя», задача которого — воздействовать электрическим током на «ученика», чтобы выяснить, способствует ли это улучшению памяти при изучении случайных пар слов, таких как «синий—коробка» или «дикий—утка». Оборудование выглядело крайне правдоподобно и было оснащено ручками, индикаторами напряжения и сигналами, чтобы создать иллюзию реальности происходящего. В начале каждого сеанса испытуемые даже получали лёгкий удар током, чтобы повысить уровень доверия к устройству. Однако машина, конечно, не могла нанести вреда, и «ученик», сорокасемилетний бухгалтер, в действительности не испытывал боли. Со временем, по мере увеличения напряжения, «ученик» начинал кричать, требуя остановить эксперимент. Вопрос заключался в том, как далеко испытуемые пойдут, несмотря на его отчаянные просьбы. Поразительные результаты эксперимента показали, что две трети участников поддались указаниям применить к невинному человеку опасный уровень напряжения. Эти результаты потрясли страну и привели к общественным дебатам о человеческой способности причинять вред, следуя указаниям авторитетных фигур.

Один из самых ярких эпизодов эксперимента показал, как обычный человек может поддаться давлению. 50-летний мужчина, называемый Милгрэмом «довольно обычным парнем», сначала пытался протестовать, когда его просили увеличить силу тока, но, несмотря на его первоначальные сомнения, продолжил выполнять указания экспериментатора. Это поразительный пример того, как даже обычные люди способны совершать жестокие действия под давлением.

Субъект: Я не могу этого вынести. Я не собираюсь убивать человека. Вы слышите, как он кричит?

Экспериментатор: как я уже говорил, удары могут быть болезненными, но...

Субъект: но он кричит! Он не может этого вынести. Что с ним будет?

Экспериментатор (его голос остается терпеливым и бесстрастным):

Эксперимент требует, чтобы вы продолжали, учитель. Нравится это ученику или нет, но мы обязаны продолжить.

И он продолжил. В течение нескольких минут испытуемый продолжал наносить серию ударов по нарастающей под крики боли и протесты жертвы, которая многократно умоляла освободить её из комнаты и прекратить эксперимент. Стенограмма этого обмена поражает своим контрастом. На протяжении всего сеанса сохранялась удивительная вежливость, несмотря на то что один человек был убеждён, что может довести другого до смерти. По словам Милгрэма, "тон вежливости и почтения поддерживался с неукоснительной тщательностью". Для многих диссонанс между спокойным диалогом между испытуемым и экспериментатором с одной стороны и криками агонии жертвы с другой подрывал представление о том, что способность причинять вред невинным является уделом исключительно извращённых людей. "Он думает, что убивает кого-то, — писал Милгрэма о своём подопечном, — но при этом он использует язык, которым можно общаться за чашкой чая". Мы все надеялись, что разрушения, причинённые Второй мировой войной, были делом рук отдельных акторов, отклонением от обычных возможностей человеческого разума. Однако эксперимент Милгрэма дал неожиданное и альтернативное объяснение — способность причинять вред гораздо более распространена и обыденна, чем мы когда-либо могли предположить.

Тем не менее, не все испытуемые Милгрэма проявляли подобную послушность. Одна женщина, медицинский техник из Германии, выросшая в эпоху расцвета нацистской партии в 1930-е годы, заметно выделялась среди прочих. В какой-то момент, когда напряжение на шоковом генераторе приближалось к 210 вольтам, она сделала паузу и спросила: "Мне продолжать?". Руководивший сеансом тридцатидвухлетний учитель биологии в сером лабораторном халате ответил: "Эксперимент требует, чтобы вы продолжали, пока он не выучит все пары слов правильно". Он также уточнил, что удары током "могут быть болезненными", но "не опасными". После этого испытуемая более резко подчеркнула: "Ну, извините, я считаю, что, когда удары продолжаются, они становятся опасными. Вы спрашиваете его, хочет ли он выйти. Это его свободная воля". Её акт неповиновения казался почти случайным, но в то же время её твёрдое решение было одновременно вдохновляющим и сдержанным. Мгновение спустя она заявила

экспериментатору, что не будет продолжать шокировать жертву более высоким напряжением, и покинула помещение. Милгрэма заметил, что "прямолинейное, вежливое поведение женщины" и "отсутствие напряжения" сделали её неповиновение "простым и рациональным поступком". Психологическая устойчивость, продемонстрированная этой женщиной, была именно той, которую, по мнению Милгрэма, должны были продемонстрировать большинство испытуемых. Однако его надежды оказались наивными. Многие из тех, кто участвовал в эксперименте, продолжали, по их мнению, вводить значительные дозы электричества жертвам, кричавшим о прекращении эксперимента. Распространённость и легкость, с которой так многие подчинялись, стали суровым напоминанием о наших недостатках как человеческого вида. Но они также открыли путь вперёд или, по крайней мере, выявили психологические препятствия, которые необходимо преодолеть, чтобы хоть как-то создать нечто новое.

Инстинкт послушания может стать смертельно опасным для попыток построить разрушительную организацию — будь то политическое движение, художественная школа или технологический стартап. В ряде успешных технологических гигантов Кремниевой долины существует культура, которую можно охарактеризовать как конструктивное неповиновение. Творческое направление, задаваемое высшими руководителями, усваивается, но часто подвергается переработке, корректировке и оспариванию теми, кто ответственен за выполнение их указаний, с целью создать нечто ещё более значимое. Определённый антагонизм внутри организации является жизненно необходимым, если она хочет создать что-то существенное. Откровенное невыполнение обязанностей может просто замедлить ход работы. Но беспрекословное подчинение приказам свыше не менее опасно для долгосрочного выживания организации. Проблема бизнеса в том, что руководители и менеджеры слишком часто поощряют и поддерживают бездумное подчинение со стороны тех, кого они нанимают, простодушное послушание, которое разрушительно сказывается на способности компании строить что-то большее, чем выполнение прихотей основателя. Группа экспериментов, проведённых Ашем, Милгрэмом и другими, ставшая классикой в области социальной психологии, заставила целое поколение психологов и учёных усомниться в способности людей сопротивляться давлению власти и стала своего рода мрачным и долговечным референдумом для человечества. Некоторые надеялись, что опыт Европы был исключением, что другие нации, подвергшись такому же

испытаниям, не поддадутся и не подчинятся тоталитарному правлению без яростного сопротивления. Как позже вспоминал Говард Грубер, профессор психологии из педагогического колледжа Колумбийского университета, учившийся у Аша, исследования, проведённые учёными той эпохи, ясно показали, что "конформизм интернационален". Америка могла быть исключительной, но не во всех отношениях.

Некоторое количество того, что можно назвать социальной глухотой, может быть продуктивным в контексте создания программного обеспечения. Нежелание или, возможно, неспособность подчиняться окружающим нас людям, подсказкам и нормам, которые они выдвигают, может быть преимуществом в сфере технологий. Готовность отстраниться от мира и отказаться от внешних взглядов в определённые критические моменты эволюции организации была жизненно важна для создания компании Palantir за последние два десятилетия.

Другие случаи предполагаемой инвалидности в различных областях оказались адаптивными. В сентябре 1922 года Клоду Моне поставили диагноз "катаракта", который, по словам его парижского окулиста, снизил зрение художника "до одной десятой на левом глазу и до восприятия света с хорошей проекцией на правом глазу". Он переживал периоды, когда видел мир с оранжевым оттенком, а спустя несколько недель — с синим. Операция и доставка немецких линз в конце концов помогли решить проблему. Его поздние работы всё больше и больше отрывались от чисто изображения, включая холст под названием "Плакучая ива", где оттенки тила и малинового, с "жестикуляционными линиями", по словам одного из искусствоведов, "размывают изображение, пока оно не переходит в абстракцию". Ретроспектива работ художника, представленных вместе с работами американской художницы Джоан Митчелл в Париже в 2022 году, позволила предположить, что Моне ответственен за возвышение абстрактного экспрессионизма, который последует через несколько десятилетий после его смерти в 1926 году. Когда Людвиг ван Бетховен в двадцатилетнем возрасте начал терять слух, он поначалу скрывал это от окружающих, понимая, что потеря слуха может угрожать его карьере. В 1801 году Бетховен писал своему другу-скрипачу: "Я прошу вас отнестись к тому, что я рассказал вам о своём слухе, как к великой тайне". Однако, с годами новости о его потере слуха стали всё более известными, и публика начала восхищаться его способностью сочинять музыку "несмотря на этот недуг", как писал племянник Бетховена своему дяде. Вопрос, однако, заключается в том, была ли его потеря слуха вообще

препятствием — возможно, она скорее перенаправила и усилила его творческий процесс, заставив его больше полагаться на акт записи своих композиций и позволив построить "новую звуковую вселенную", как отметил один музыкальный критик, "потому что его вели глаза так же, как и звуковые воспоминания".

Инстинкт соответствовать поведению окружающих и нормам, демонстрируемым другими, является в подавляющем большинстве случаев крайне адаптивным и полезным для выживания как личности, так и всего человечества. Однако наше желание соответствовать становится губительным, когда речь идет о творчестве. В экспериментах Аша была группа испытуемых, которые каждый раз уступали под давлением, когда сталкивались с очевидно ложными утверждениями о длине линий, которые им показывали. Другая группа всегда была уверена в правильной оценке их длины, несмотря на давление со стороны остальных. Именно эта невосприимчивость к определенному типу социального давления и сопротивление конформизму стали основой инженерной культуры Силиконовой долины.

Глава тринадцатая

Создание лучшей винтовки

28 сентября 2011 года группа из двадцати четырех американских солдат патрулировала провинцию Гильменд на юге Афганистана, оказывая поддержку спецназовцам, которые пытались наладить отношения с местными вождями. Этот регион, стратегически расположенный на перекрестке множества империй, на протяжении трех тысячелетий стал свидетелем многочисленных вторжений, начиная с эпохи Александра Македонского. Именно в этих местах великий полководец попал в засаду и был застрелен афганским лучником, когда двигался через страну с востока на запад, от Хайберского перевала до Персии. В тот сентябрьский день патруль остановился, и двое морских пехотинцев вышли из машины для осмотра местности, проверяя возможные признаки установки придорожных бомб, спрятанных афганскими повстанцами вдоль маршрута. Мгновением позже прогремел взрыв, и оба морпеха, получив серьезные ранения, упали на землю.

Джеймс Батц, двадцатидесятилетний военный медик из Портера, штат Индиана, без колебаний бросился на помощь, не обременив себя даже шлемом и винтовкой. Вслед за этим прогремел второй взрыв. "Два солдата были ранены", - вспоминал его отец. "Джимми не колебался". Все трое мужчин, включая Батца, а также двоих морпехов, которых он пытался спасти, погибли в тот день.

Использование самодельных взрывных устройств (СВУ), предназначенных для атаки американских и союзных войск в Афганистане, стало более интенсивным в последующие месяцы. К 2012 году более трех тысяч военнослужащих американской армии погибли в результате таких нападений, когда бомбы были закапывались или прятались вдоль дорог, ожидая момента, когда повстанцы приведут их в действие. В 2012 году по всей стране было зафиксировано 14 500 нападений с использованием СВУ на американских и союзных солдат. Эти бомбы, чье взрывчатое вещество часто производилось из широкодоступных сельскохозяйственных удобрений, становились нарастающим кризисом для американских войск, чья задача заключалась в установлении стабильных отношений и коалиций с местными ополченцами в деревнях и городах. Такая деятельность требовала частых поездок и постоянного взаимодействия с гражданским населением. Как позже отметил один из офицеров ВМС США, потративший годы на поиск и обезвреживание бомб, СВУ вынудили американских солдат "передвигаться на броне, используя машины, способные выдержать удары, и избегать дорог, двигаясь по полям".

С 2006 по 2012 год американские военные потратили более 25 миллиардов долларов на разработку средств защиты от таких взрывных устройств, стоимость которых нередко не превышала 300 долларов. Особенно уязвимыми оказались бронетранспортеры, которые перевозили войска по территории Афганистана: их броня была слишком тонкой, чтобы эффективно защитить от взрывов СВУ, скрытых вдоль дороги. В ответ армия США заказала новый парк машин с усиленной защитой из керамического композитного материала. К октябрю 2012 года более 24 тысяч таких машин были произведены и отправлены на поля сражений в Афганистане и Ираке. Однако в ответ на это повстанцы начали

разрабатывать более мощные бомбы, которые можно было активировать дистанционно, что позволило им ставить взрывчатку на большем расстоянии, а значит, с меньшим риском для себя. Такие бомбы стали называться "убийцами буйволов" за их способность выводить из строя даже более крупные и бронированные машины.

К 2011 году стало ясно, что для оценки безопасности дорог и выявления бомбоделов необходимы более точные разведывательные данные. Несмотря на наличие важной информации – такие как отчеты о прошлых атаках, типы использованных материалов для изготовления СВУ, сканы отпечатков пальцев и номера мобильных телефонов захваченных повстанцев, а также сведения от завербованных информаторов – она была разбросана по десяткам и сотням правительственных систем. И хотя любой с нужным допуском мог получить доступ к этим данным, скомпоновать их в полезный формат, который мог бы реально помочь солдатам при планировании маршрута или выборе целей для допросов, было крайне трудно.

Основной проблемой было то, что разработчики армейской системы программного обеспечения, включая программистов из Lockheed Martin в Бетесде, штат Мэриленд, находились слишком далеко от реальных пользователей этих систем – солдат и разведчиков на местах. Отсутствие непосредственного контакта между разработчиками и пользователями привело к разрыву между тем, что было необходимо на поле боя, и тем, что предоставляли специалисты. В прошлом, во времена Второй мировой войны, американские летчики-истребители часто посещали завод Grumman в Бетпейдже, штат Нью-Йорк, где они могли обсуждать детали конструкции самолетов, включая знаменитый F6F Hellcat, сыгравший ключевую роль в победах в Тихом океане. Однако в Афганистане, спустя более полувека, связь между солдатом и подрядчиком была ослаблена, что делало невозможным своевременную реакцию на требования солдат.

Когда армия пыталась разработать систему программного обеспечения для солдат в Афганистане, она сталкивалась с многочисленными проблемами, включая клубок подрядчиков и субподрядчиков, а также долгие и сложные процессы закупок. Это приводило к большому количеству подготовки и планирования, но

значительным задержкам в кодировании и разработке. Это лишило Lockheed Martin реальной возможности интегрировать мнение пользователей в процесс разработки системы. Военный проект по созданию программного обеспечения превратился в бесконечную гонку за идеализированной концепцией, как должно выглядеть программное обеспечение, в то время как реальные потребности солдат, рабочие процессы и интерфейсы, которые могли бы сделать это ПО ценным для тех, кто работает всю ночь на ноутбуке в Кандагаре, готовясь к операции спецназа на следующее утро, отошли на второй план.

В ноябре 2011 года офицер разведки 82-го воздушно-десантного подразделения в Афганистане обратился с запросом в относительно недавно созданное подразделение армии США — Силы быстрого оснащения, расположенные в Форт-Бельвуаре, штат Вирджиния, недалеко от Вашингтона. Это подразделение было основано в 2002 году как попытка ускорить разработку оружия, оборудования и программных платформ для солдат на передовой. Заявленная цель организации заключалась в том, чтобы создать или предоставить необходимые солдатам решения в течение трех-шести месяцев — сроки, которые казались радикально амбициозными в мире оборонных контрактов, где новые системы вооружений часто разрабатывались годами, если не десятилетиями. Офицер разведки подал официальный запрос в армейский отдел закупок в Вирджинии с просьбой предоставить доступ к программному обеспечению Palantir для сбора и анализа разведывательной информации, поступающей с передовых позиций в Афганистане, чтобы противостоять растущей угрозе самодельных взрывных устройств. Ставки росли с каждым днем, и офицер выразил опасение, что отсутствие доступа к этому ПО приводило к "упущенным возможностям и ненужным рискам для сил".

К началу 2012 года запросы на доступ к Palantir от солдат, находящихся в Афганистане, стали поступать все чаще. Некоторые из них даже нашли способы обойти бюрократию традиционных каналов закупок, направив свои просьбы о программном обеспечении напрямую старшим офицерам. Например, в январе 2012 года офицер разведки в Афганистане отправил электронное письмо армейским закупщикам, в котором

утверждал, что армейская система анализа данных "не облегчает нашу работу, в то время как Palantir дает нам явное преимущество в разведке". В следующем месяце, 25 февраля 2012 года, тот же офицер повторил свою просьбу, подчеркивая, что ведение войны без эффективного программного обеспечения представляет собой растущее разочарование солдат в полевых условиях. "Мы не будем сидеть здесь и бороться с неэффективной системой разведки, в то время как мы находимся в самом центре тяжелого боя и несем потери", — писал аналитик разведки. Заместитель Джеймса Мэттиса, который впоследствии стал министром обороны США, подал запрос в министерство обороны о доступе к этому программному обеспечению, заявив: "Морпехи сегодня живы благодаря возможностям этой системы", согласно статье в журнале «Fortune».

Для многих, даже вдали от поля боя, мысль о том, чтобы отправить солдат через полмира на войну и не реагировать на их просьбы о лучшем снаряжении, чтобы сохранить жизнь, была абсурдной. Однако более глубокая проблема заключалась в том, что растущее общественное разочарование по поводу американского участия в Афганистане, которое нарастало на фоне увеличивающихся потерь и неясных перспектив, начало сильно влиять на дискуссии о том, какие именно ресурсы необходимы солдатам для эффективного выполнения их задач. Тем не менее, мы, как нация, должны сохранять способность обсуждать целесообразность военных действий за рубежом, при этом неизменно поддерживая тех, кого мы отправляем сражаться. Если американский морпех просит улучшить винтовку, мы должны это сделать. То же самое касается и программного обеспечения.

Еще более фундаментальная проблема заключалась в том, что политический класс, который определял повестку дня в Афганистане, сам никогда не рисковал своей жизнью на поле боя. За двадцать лет войны в Афганистане погибло около 2500 американских военнослужащих и около 70 000 мирных жителей этой страны. Исследовательская группа из Университета Брауна оценила стоимость конфликта в 2 триллиона долларов за два десятилетия, что составляет 300 миллионов долларов каждый день. Прошло более пятидесяти лет с тех пор, как США отказались от обязательной воинской повинности в 1973 году, в конце

войны во Вьетнаме. С тех пор целое поколение политиков стало вербовать других людей для участия в их войнах за рубежом.

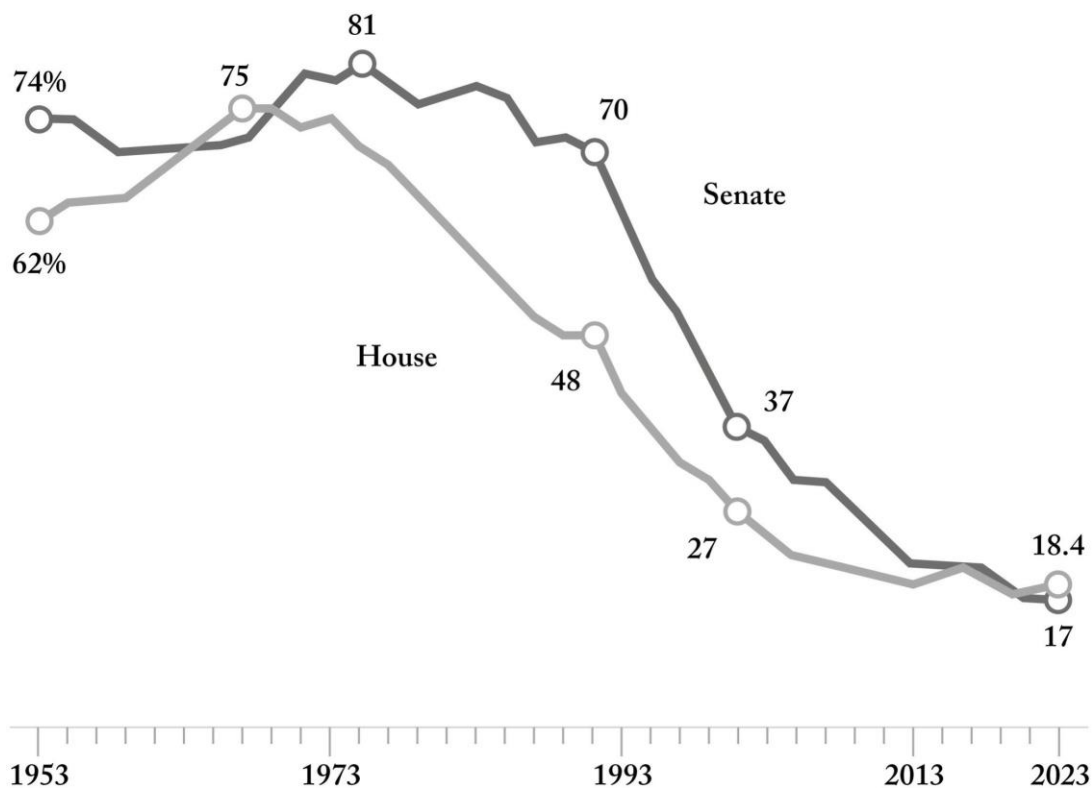


РИСУНОК 11

Процент членов Конгресса США, прошедших военную службу

По состоянию на август 2006 года в Конгрессе США насчитывалось всего три члена из 535 представителей и сенаторов, чьи дети служили в вооруженных силах страны. Чарльз Рэнджел, представлявший Нью-Йорк в Конгрессе почти пять десятилетий (с 1971 по 2017 год) и участвовавший в Корейской войне в 1950-х, был единственным сторонником восстановления призыва. За эти годы он как минимум семь раз вносил законопроект о возрождении воинской повинности. Он утверждал, что если сражение за рубежом «действительно необходимо», то «все мы должны объединиться, чтобы поддержать и защитить нашу нацию». Современная модель была на его взгляд совершенно неустойчива, и он призывал общество всерьез задуматься о том, чтобы отказаться от концепции добровольческих сил, ведя войну только в том случае, если каждый разделяет риск и затраты.

Дискуссия о выборе программной разведывательной платформы для использования в Афганистане будет продолжаться в течение многих лет. В конечном итоге именно солдаты и аналитики разведки, которым была необходима более совершенная система, сыграют ключевую роль в процессе принятия решения, несмотря на сопротивление армии, которая не хотела быстро меняться. В американской системе, несмотря на все ее недостатки, «вы добиваетесь результата через власть», как однажды сказал Патрик Кэдделл, политический советник президента Джимми Картера, а «вы получаете власть, имея общественную поддержку». Солдаты знали, что им нужно, и в итоге их голос был услышан. Однако именно малоизвестный федеральный закон, принятый в ответ на более ранний конфликт в другой эпохе и на другом континенте, сыграл решающую роль несмотря на то, что он оставался незамеченным в течение двух десятилетий.

В начале 1990-х годов, вскоре после того, как американские военные начали воздушные бомбардировки Ирака и направили войска на защиту Кувейта, командиры ВВС США столкнулись с проблемой, которая казалась маловероятной для самой мощной воздушной силы в мире. Самые современные истребители и ракеты, способные преодолевать континенты, не могли компенсировать дефицит простых двусторонних радиостанций, необходимых для быстрой связи на новых военных базах в Кувейте. Оказавшись в разгаре конфликта, ВВС США не имели в достаточном количестве даже самых базовых инструментов связи. Решение, казалось бы, было простым: нужно было закупить больше радиостанций. Лучший из доступных моделей был произведен компанией Motorola, которая имела нужные устройства на своем складе в Японии. Однако, столкнувшись с обременительными требованиями со стороны американских властей о предоставлении информации о производственных затратах, Motorola была вынуждена отказаться от контракта, поскольку не имела системы учета, соответствующей этим требованиям.

Таким образом, ВВС оказались в затруднительном положении. Конфликт в Ираке продолжался, а военные не могли приобрести столь необходимое оборудование. Система государственных закупок, нацелена

на защиту от перерасхода средств, стала настоящим препятствием для обеспечения войск нужными средствами. Чтобы решить проблему, офицеры ВВС обратились за помощью к японскому правительству, которое в свою очередь приобрело радиостанции у Motorola и отправило их американским войскам в Кувейт. Этот случай стал символом внутренней дисфункции и сложности процесса государственных закупок в США.

В конце 1980-х и начале 1990-х годов общественность и реформаторы начали требовать изменений в системе, которая была слишком сложной и расточительной. Проблемы с закупками, такие как абсурдные цены, уплаченные за обычные товары, привлекли внимание и усилили критику бюрократии. Общество требовало реформ. Один из ярких примеров — военные закупки, когда за «обычный молоток» правительство заплатило 435 долларов. Это была лишь часть сложной системы учета, которая искажала действительные расходы. В результате общественность начала задаваться вопросом, почему правительство не может эффективно закупать товары, которые доступны для всех на рынке.

В 1992 году Билл Клинтон, ставший президентом США, пообещал реформировать бюрократию и снизить расходы. В 1993 году он начал работу над законопроектом, который должен был упростить и ускорить процесс закупок. Одним из примеров его усилий стала реформа, предложенная Джоном Гленном, которая позволяла правительству рассматривать возможность покупки коммерчески доступных товаров, прежде чем создавать что-то с нуля. Новый закон, ставший известным как Акт об упорядочении федеральных закупок 1994 года, требовал более гибкого подхода и повышения эффективности, позволяя избежать ситуации, когда правительства других стран вынуждены вмешиваться в закупки для США.

Сенатор Джон Гленн, бывший астронавт и опытный политик, объяснил, что этот закон не был «гламурным», но крайне необходимым для реорганизации работы правительства и устранения затянувшихся проблем с бюрократией. Законопроект привлек внимание к необходимости реформ несмотря на то, что он оставался относительно неприметным в момент своего принятия.

в которую входят 207 000 федеральных служащих, нанятых для управления государственными приобретениями и закупками. "Раздутость не вызывает сомнений, - писал Брилл.

В октябре 1994 года был подписан закон об упорядочении федеральных закупок. На церемонии подписания Клинтон пошутил, что не решался утвердить законопроект, опасаясь лишиться комиков поздней ночи материала о дисфункции правительства. "Что будет делать Джей Лено?" спросил Клинтон. "Больше не будет молотков за 500 долларов, сидений для унитаза за 600 долларов, пепельниц за 10 долларов". Новый федеральный закон, первоначально кодифицированный в разделе 2377 раздела 10 Свода законов США, требовал, чтобы правительство США "в максимально возможной степени" приобретало "коммерческие товары", когда такие товары легко доступны на рынке, а не пытались создавать новые товары с нуля. Окончательная формулировка закона была широкой и, казалось, не вызывала возражений - настолько широкой, что некоторые считали, что она не будет иметь большого значения. Закон всего лишь требовал, чтобы федеральное правительство *рассматривало* возможность приобретения коммерчески доступных продуктов, прежде чем заказывать или создавать что-то новое. Теперь была подготовлена сцена для юридической перепалки, которая развернется два десятилетия спустя.

В Афганистане программное обеспечение Palantir нашло преданных сторонников, особенно в американском спецназе, где критически важны разведданные и способность быстро ориентироваться в базах данных и составлять контекст перед миссиями. Однако армия в целом, насчитывающая сотни тысяч действующих военнослужащих, разбросанных по всему миру, по-прежнему сопротивлялась какому-либо более широкому внедрению Palantir в войска. Собственное программное обеспечение, которое военные создавали более десяти лет, все еще находилось в стадии разработки. Закон об упорядочении федеральных закупок, с момента принятия которого прошло более двадцати лет, с его простым языком, требующим, чтобы федеральные агентства рассматривали коммерческие продукты, прежде чем создавать собственные, казалось, представлял собой путь вперед.

В 2016 году компания Palantir подала иск в Суд федеральных исков США в Вашингтоне, утверждая, что армия отказалась даже рассматривать коммерческие альтернативы своей собственной платформе для работы с данными и аналитикой. Подобные судебные разбирательства были редкими, если не сказать несуществующими, поскольку большинство государственных подрядчиков были достаточно мудры, чтобы не подавать в суд на правительственные агентства, которые, как они надеялись, станут их клиентами. Мы же смотрели на вещи по-другому. Федеральный закон содержал простую и понятную формулировку, требующую от армии хотя бы рассмотреть возможность приобретения имеющихся на рынке программных продуктов, прежде чем пытаться создать собственные. Дело рассматривала Мэриан Бланк Хорн, которая в ноябре 2016 года вынесла 104-страничное решение, заключив, что "армия не смогла должным образом определить... существуют ли коммерчески доступные товары, подходящие для удовлетворения потребностей агентства в рамках рассматриваемой закупки", и что "армия действовала произвольно и капризно", не сделав этого. Короче говоря, мы победили.

В марте 2018 года армия США объявила, что выберет одну из двух компаний, Raytheon и Palantir, для разработки своей разведывательной платформы. Джон Маккейн, бывший офицер ВМС США, а затем сенатор от штата Аризона, написал, что это было правильное решение, что после 3 миллиардов долларов инвестиций "пришло время найти другой путь". год, в марте 2019 года, армия объявила, что Palantir выиграла весь контракт. Поворот американских военных к технологическому сектору и, возможно, неохотное принятие повстанческого стартапа для создания системы, по мнению *Washington Post*, стал "первым случаем, когда правительство поручило руководить рекордной оборонной программой компании-разработчику из Силиконовой долины, а не традиционному военному подрядчику". Этот шаг ознаменовал поворот Министерства обороны США к программному обеспечению и технологиям, к сектору, который неоднократно поворачивался спиной к Америке и ее вооруженным силам в пользу того, чтобы сосредоточиться на более легко монетизируемых потребительских предложениях и, похоже, безгранично увлечься ими.

В 2011 году, когда мы отправляли инженеров в Кандагар и работали над созданием более мощной аналитической программной платформы для американских и союзных разведывательных служб, внимание Кремниевой долины с ее армиями венчурных капиталистов и предпринимателей было сосредоточено далеко от горных перевалов и пустыни Афганистана. Zynga, производитель видеоигр, завоевавший популярность благодаря *FarmVille*, игре для социальных сетей, в которой игроки соревновались в возделывании земли и разведении скота, была в то время любимицей Долины. В декабре 2011 года компания вышла на биржу с оценкой в 7 миллиардов долларов. Энтузиазм с Уолл-стрит и внимание к монетизации миллионов и миллиардов потенциальных пользователей и кликов были ощутимы. "Это революция", - сказал в интервью газете *Times* аналитик брокерской фирмы накануне IPO Zynga. Афганистан и одинокая и зачастую смертельно опасная работа по очистке пыльных дорог от спрятанных бомб казались чем-то далеким.

Zynga была не одинока в своем рвении и интересе к потребительскому рынку. Groupon была еще одним из самых наблюдаемых IPO года, любимицей венчурного сообщества. Компания предоставляла скидки покупателям в местных магазинах. При оценке в 25 миллиардов долларов Groupon должна была стать "крупнейшим IPO венчурной компании в истории", отмечалось в статье *Forbes*. После IPO компания, которая до сих пор работает, хотя и с трудом, резко упала в цене и сегодня оценивается всего лишь в пенни за каждый доллар, который она когда-то стоила. К Zyngas и Groupons было приковано внимание всего мира. Palantir, напротив, пустилась в самостоятельное приключение, далекое от потребителя и, как следствие, по мнению многих, правильное. Некоторые сотрудники считали нас глупцами. Другие ушли и стали работать в новом поколении потребительских стартапов. Один из первых инженеров уволился, потому что считал, что наши акции никогда ничего не будут стоить, и хотел получить большую денежную компенсацию вместо акций, чтобы купить дорогую стереосистему. Рынок говорил свое слово. И сомневаться в его мудрости было немодно.

Технологический сектор отвернулся от вооруженных сил, не желая возиться с разросшейся бюрократией и двойственным, а то и

откровенным неприятием общественности внутри страны. Нужно было завоевывать другие, более прибыльные потребительские рынки. Однако именно терпимость к конфликтам и, возможно, определенная склонность к ним, а также упорное стремление найти что-то работающее - этот инженерный инстинкт - позволили Palantir закрепиться на плаву.

Законопроект привлек внимание к необходимости реформ несмотря на то, что в момент его принятия он оставался относительно неприметным. В рамках этого закона было предусмотрено создание 207 000 федеральных служащих, назначенных для управления государственными закупками. «Раздутость этих структур не вызывает сомнений», – писал Брилл. В октябре 1994 года был подписан закон об упорядочении федеральных закупок. Во время церемонии подписания Клинтон пошутил, что долго не решался утвердить законопроект, опасаясь лишить комиков позднего шоу материала для шуток о дисфункции правительства. «Что будет делать Джей Лено?» – спросил Клинтон. «Больше не будет молотков за 500 долларов, унитазов за 600 долларов и пепельниц за 10 долларов». Новый федеральный закон, первоначально кодифицированный в разделе 2377 раздела 10 Свода законов США, предписывал, чтобы правительство США «в максимально возможной степени» приобретало «коммерческие товары», когда такие товары легко доступны на рынке, а не пытались создавать новые товары с нуля. Конкретная формулировка закона была широкой и казалась без особых последствий – настолько, что некоторые считали, что она не окажет существенного воздействия. Закон требовал от федерального правительства рассматривать возможность приобретения коммерческих продуктов, прежде чем создавать что-то новое. Это решение подготовило сцену для юридической перепалки, которая развернется два десятилетия спустя.

В Афганистане программное обеспечение Palantir нашло своих верных сторонников, особенно в американском спецназе, где критически важными стали разведанные и способность быстро ориентироваться в базах данных и составлять контекст перед миссиями. Однако армия в целом, насчитывающая сотни тысяч военнослужащих, разбросанных по всему миру, продолжала сопротивляться более широкому внедрению

Palantir в войска. Собственное программное обеспечение, разработанное военными на протяжении более десяти лет, все еще находилось в стадии разработки. Закон об упорядочении федеральных закупок, спустя более двадцати лет после его принятия, с его простым языком, требующим, чтобы федеральные агентства рассматривали коммерческие продукты, прежде чем создавать собственные, представлялся очевидным путем вперед.

В 2016 году компания Palantir подала иск в Суд федеральных исков США в Вашингтоне, утверждая, что армия отказалась рассматривать коммерческие альтернативы своей собственной платформе для работы с данными и аналитикой. Такие судебные разбирательства были редкими, если не сказать несуществующими, поскольку большинство государственных подрядчиков были достаточно мудры, чтобы не подавать в суд на правительственные агентства, которые, как они надеялись, станут их клиентами. Однако мы решили поступить по-другому. Федеральный закон содержал простую и понятную формулировку, требующую от армии хотя бы рассмотреть возможность приобретения существующих на рынке программных продуктов, прежде чем пытаться создать собственные. Дело рассматривала судья Мэриан Бланк Хорн, которая в ноябре 2016 года вынесла 104-страничное решение, заключив, что «армия не смогла должным образом определить... существуют ли коммерчески доступные товары, подходящие для удовлетворения потребностей агентства в рамках рассматриваемой закупки», и что «армия действовала произвольно и капризно», не сделав этого. Иными словами, мы одержали победу.

В марте 2018 года армия США объявила, что выберет одну из двух компаний – Raytheon и Palantir – для разработки своей разведывательной платформы. Джон Маккейн, бывший офицер ВМС США, а затем сенатор от штата Аризона, заявил, что это правильное решение, поскольку после трех миллиардов долларов инвестиций «пришло время найти другой путь». В марте 2019 года армия объявила, что Palantir выиграла контракт на разработку всей платформы. Поворот американских военных к технологическому сектору и, возможно, неохотное принятие стартапа Palantir для создания системы, по мнению Washington Post, стал «первым

случаем, когда правительство поручило руководить рекордной оборонной программой компании-разработчику из Силиконовой долины, а не традиционному военному подрядчику». Этот шаг ознаменовал поворот Министерства обороны США к программному обеспечению и технологиям, сектору, который ранее неоднократно поворачивался спиной к Америке и ее вооруженным силам в пользу более прибыльных потребительских предложений, увлекаясь ими безудержно.

В 2011 году, когда мы отправляли инженеров в Кандагар и работали над созданием более мощной аналитической платформы для американских и союзных разведывательных служб, внимание Кремниевой долины с ее армиями венчурных капиталистов и предпринимателей было сосредоточено далеко от горных перевалов и пустынь Афганистана. Zynga, разработчик видеоигр, получивший популярность благодаря FarmVille, игре для социальных сетей, в которой игроки соревновались в возделывании земли и разведении скота, был в тот момент любимцем долины. В декабре 2011 года компания вышла на биржу с оценкой в 7 миллиардов долларов. Энтузиазм Уолл-стрит и внимание к монетизации миллионов потенциальных пользователей и кликов были ощутимы. «Это революция», – заявил в интервью газете Times аналитик брокерской фирмы накануне IPO Zynga. Афганистан и сложная, порой смертельно опасная работа по очистке пыльных дорог от спрятанных бомб казались чем-то далёким и незначительным.

Zynga не была единственной компанией, стремящейся захватить потребительский рынок. Groupon, одна из самых наблюдаемых компаний в тот год, предлагала скидки покупателям в местных магазинах. При оценке в 25 миллиардов долларов она должна была стать «крупнейшим IPO венчурной компании в истории», как писали в Forbes. Однако после IPO ее цена стремительно упала, и сегодня компания оценивается на порядок ниже той стоимости, которую она когда-то имела. В отличие от Zynga и Groupon, Palantir решала идти по иному пути, далекому от потребительского рынка, что, по мнению многих, было правильным решением. Некоторые сотрудники компании считали нас глупцами, другие ушли работать в новые потребительские стартапы. Один из первых инженеров покинул компанию, полагая, что наши акции никогда не будут

стоять ничего, и захотел получить большую денежную компенсацию, чтобы купить дорогую стереосистему. Рынок сделал свой выбор, и сомневаться в его мудрости было не принято.

Технологический сектор, отвернувшись от вооруженных сил, не захотел сталкиваться с разросшейся бюрократией и общественным неприятием внутри страны. Он решил сосредоточиться на более прибыльных потребительских рынках. Однако именно терпимость к конфликтам и, возможно, склонность к ним, а также стремление найти эффективные решения – этот инженерный инстинкт – позволили Palantir не только выжить, но и закрепиться на плаву.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

* В одном из перечней военных спецификаций 1980-х годов для печенья указывалось, что конечный продукт, выпеченный в соответствии с разделами 5.4.1.1 и 5.4.1.2 этого документа, «должен быть нежным и хрустящим, без каких-либо инородных включений».

Глава четырнадцатая

Облако или часы

Американский художник Томас Харт Бентон, известный своими фресками, созданными в начале двадцатого века, продолжал работать, несмотря на давление модернизма, который, казалось, стирал с лица искусства формы, легко поддающиеся интерпретации. В течение многих лет он преподавал в Лиге студентов искусств в Нью-Йорке, и его самым знаменитым учеником стал Джексон Поллок, который, хотя и неоднозначно относился к влиянию своего учителя, сохранял с ним долгую дружбу. В интервью журналу «Искусство и архитектура» в 1944 году Поллок с гордостью отметил своего бывшего наставника, утверждая, что "работать с ним было лучше, чем с менее стойкой личностью". Однако Бентон изначально не высоко оценивал работы Поллока, называя их "инновациями с разбрызгиванием краски" и "презирая их за отсутствие долгосрочной ценности".

Современная корпоративная культура зачастую избегает подобных

трений. Мы склонны предпочитать легкость в рабочей жизни, культуру уступчивости, которая, в свою очередь, может отвлечь учреждения от действительно значимых, творческих результатов. Импульс, а скорее даже спешка, стремиться сгладить любое проявление конфликта в бизнесе и государственных структурах ошибочен, так как он оставляет ложное впечатление, будто те, кто стремится угодить другим, получают вознаграждение и признание. Как сказал комик Джон Мулэйни, "симпатия — это тюрьма".

Непрерывное давление, которое вынуждает всех возвращаться к стандартам, делать то, что уже было сделано, избегать правильных рисков и избегать конфронтаций, охватывает все сферы. Это часто становится соблазнительным, но стремление культуры приспособиться к субъективной реальности студентов и сотрудников усугубляет чувство обиды и страдания, которое они могут испытывать. Распространение "триггерных предупреждений" и других форм попустительства, поддерживаемых левыми в течение более десяти лет, обернулось неудачей, создавая ощущение вреда, который часто не существует. Ричард Алан Фридман, профессор клинической психиатрии в Медицинском колледже Вейл Корнелл, в интервью отметил, что с 2016 года он стал наблюдать увеличение числа сообщений от студентов, которые утверждали, что им "причинен вред вещами, которые были незнакомы и неудобны", при этом язык, который они использовали для описания своего беспокойства, казался завышенным по сравнению с реальным вредом.

Это создаёт индустрию жалоб, которая рискует лишить целое поколение необходимой стойкости и чувства меры, что в свою очередь делает их менее способными стать полноценными участниками мира. Определенная психологическая устойчивость и безразличие к мнению окружающих — важные качества, необходимые для того, чтобы построить что-то существенное и уникальное. И художник, и основатель часто являются "безумцами", как писал Джек Керуак в «В дороге», "теми, кто безумен, чтобы жить, безумен, чтобы говорить, безумен, чтобы быть спасенным, желает всего одновременно". Проблема, однако, заключается в том, что некоторые из самых ярких и подлинных нонконформистов, художников и иконоборцев, известны своей трудностью в общении с коллегами.

В контексте творческих начинаний, будь то технологический стартап или художественное движение, чистый лист человеческих желаний

представляет собой важную проблему. Мы инстинктивно ищем подсказки у других о том, что следует делать, и в итоге часто перенимаем чужие намерения без раздумий, позволяя им развиваться внутри нас. Французский антрополог Рене Жирар наблюдал, как конфликты и соперничество среди обезьян возникали, когда один из членов группы выбирал банан из множества одинаковых. "В этом банане нет ничего особенного, — говорил Жирар в интервью в 1983 году, — кроме того, что первый выбрал его, и этот выбор вызвал цепную реакцию миметического желаяния, в результате чего этот один банан стал казаться предпочтительнее всех остальных".

На начальной стадии обучения мы склонны подражать. Однако вскоре это подражание становится токсичным для творчества. Некоторым так и не удастся преодолеть творческое младенчество. Большая часть того, что сегодня выдается за инновации в Кремниевой долине, по сути, является повторением уже проверенных решений, а не созданием чего-то действительно нового. Иногда это подражание приносит результаты, но чаще всего оно оказывается лишь производным и ретроградным. Лучшие инвесторы и основатели чутко различают эти два подхода, выживая благодаря активному сопротивлению стремлению создать несовершенные имитации прошлых успехов. Акт бунтарства, предполагающий создание чего-то из ничего — будь то стихотворение, картина или программный код, — по своей сути требует отказа от старых форм. Он предполагает смелое утверждение, что необходимо создать нечто новое. В каждом художнике или творце присутствует гордыня, связанная с актом творения — уверенность в том, что всё, что было сделано до сих пор, хоть и является продуктом человеческой деятельности, не является тем, что должно быть создано именно сейчас. [*1]

Для стартапа или любой организации, стремящейся бросить вызов действующему лидеру, конформизм, царящий в современной коммерции, — страх перед неодобрением общества — может оказаться смертельно опасным. В 1841 году Ральф Уолдо Эмерсон опубликовал эссе «Самодостаточность», где обрушился на религиозный догматизм и индивидуальную слабость перед лицом институционального давления. «За несоответствие, — напоминал он, — мир бьет вас своим неудовольствием». Эмерсон ясно дал понять, что стремление не только соответствовать окружающим, но и оставаться верным собственным прошлым убеждениям может быть столь же ограничивающим и даже парализующим. Современный цифровой мир, в котором наши слова и

мысли фиксируются и остаются в открытом доступе, порождает тревожную тенденцию — толпа все чаще атакует тех, кто осмеливается изменять свои взгляды. Но Эмерсон прав, когда спрашивает: «Зачем таскать за собой этот труп своей памяти, чтобы не противоречить тому, что вы заявили в том или ином общественном месте? ... Оставьте свою теорию, как Иосиф свою шубу в руке блудницы, и бегите». Мы принадлежим к числу тех, кто без колебаний отказывается от неудачных проектов, едва обнаружив их несостоятельность, и расформировывает дисфункциональные команды. Однако в другие времена мы были более робкими, опасаясь пересмотра решений, вложений — как в людей, так и в идеи. Общественное мнение, особенно в сфере инвестиций, зачастую немилосердно к переменам, отказу от прежних планов и признанию ошибок. Но ни один великий проект не строится по прямой линии. Необходим жадный прагматизм и готовность адаптировать свое мировоззрение к реальности, а не подгонять реальность под устаревшие схемы.

Когда в 1953 году Исая Берлин написал свое эссе «Еж и лиса», до компьютерной революции было еще далеко. Однако стремительный взлет Кремниевой долины и, как следствие, технологического лидерства Соединенных Штатов во многом обусловлен культурой этого небольшого региона к югу от Сан-Франциско, где безжалостный прагматизм стал основой успеха. Берлин писал о «пропасти» между ежами, которые интерпретируют мир через одну центральную идею, и лисами, преследующими множество целей, зачастую противоречащих друг другу. В основе этого деления лежала всего одна строка из стихотворения Архилоха, греческого поэта VII века до н. э.: «Лиса знает много вещей, а еж — одну большую». Кремниевая долина — несомненный триумф лис.

Создатели и технологи, формирующие современный мир, готовы отказаться от всеобъемлющих теорий в пользу простого принципа: главное, чтобы работало. Это особенно заметно в сфере программирования, где нет полутонов — код либо работает, либо нет. Герберт Гувер, изучавший геологию в Стэнфорде, работал в горнодобывающей промышленности Западной Австралии и Китая, а в мемуарах отмечал, что инженер «не может похоронить свои ошибки в могиле, как врач, или оспаривать их в воздухе, как юрист». Именно это требование к конкретному результату, а не теоретические рассуждения, лежит в основе инженерной культуры. Важно, чтобы инженер — будь то механик, программист или даже писатель — выходил из своей

абстрактной башни и сталкивался с реальностью во всей ее сложности. Как писал американский философ Джон Дьюи в 1922 году, необходимо «спуститься с благородной отстраненности в мутный поток конкретных вещей». Эмоциональная и физическая близость к несовершенствам систем и процессов не препятствует прогрессу, а порождает его. Такой прагматичный подход, культивируемый в Кремниевой долине, предотвращает догматизм и стимулирует экспериментальный дух, который требует проверки идей на практике, прежде чем возводить их в статус аксиом.

Современному поколению порой не хватает этого прагматизма и бесстрастности в расчетах. После Второй мировой войны американские оборонные ведомства развернули масштабную и секретную кампанию по вербовке нацистских ученых, чтобы сохранить технологическое преимущество в сфере ракетостроения. В рамках этой программы в США были перевезены более 1600 немецких специалистов с семьями. Некоторые восприняли это с недоверием, но один из офицеров ВВС США написал своему командиру: «Из этой информации немецкого происхождения можно извлечь огромную пользу, если только мы не будем слишком горделивы».

В книге «Экспертное политическое суждение» (2005) профессор Филипп Тетлок вспоминает эксперимент, проведенный в 1970-х годах, в котором сравнивали способность предсказывать будущее у студентов Йельского университета и лабораторной крысы. Задача состояла в том, чтобы угадать, на какой стороне лабиринта окажется еда. В 60% случаев она появлялась слева, в 40% — справа. Студенты пытались выявить сложные закономерности, в то время как крыса просто делала ставку на более вероятный вариант. В итоге крыса предсказывала результат лучше. Тетлок объясняет этот феномен тем, что человеческий мозг инстинктивно стремится к детерминированности, плохо воспринимая вероятностные стратегии. В ряде областей, таких как физика или медицина, стремление к систематизации дает нам преимущество. Но та же склонность к поиску больших объяснительных теорий часто мешает нам видеть истину, даже когда она очевидна.

В более широком смысле Тетлок изучал точность политических прогнозов. Он собрал 27 451 предсказание, сделанное экспертами с 1980-х годов, анализируя их успешность в предвидении мировых событий — от судьбы Советского Союза до перспектив отделения Квебека. В ходе исследования оказалось, что предсказания 284 политологов, историков и

экономистов были не точнее случайного попадания дротика в мишень. Однако небольшая группа экспертов все же смогла показать результат выше случайности. Тетлок разделил их на «ежей» и «лис» по принципу их интеллектуального подхода. И, как и следовало ожидать, победили лисы.

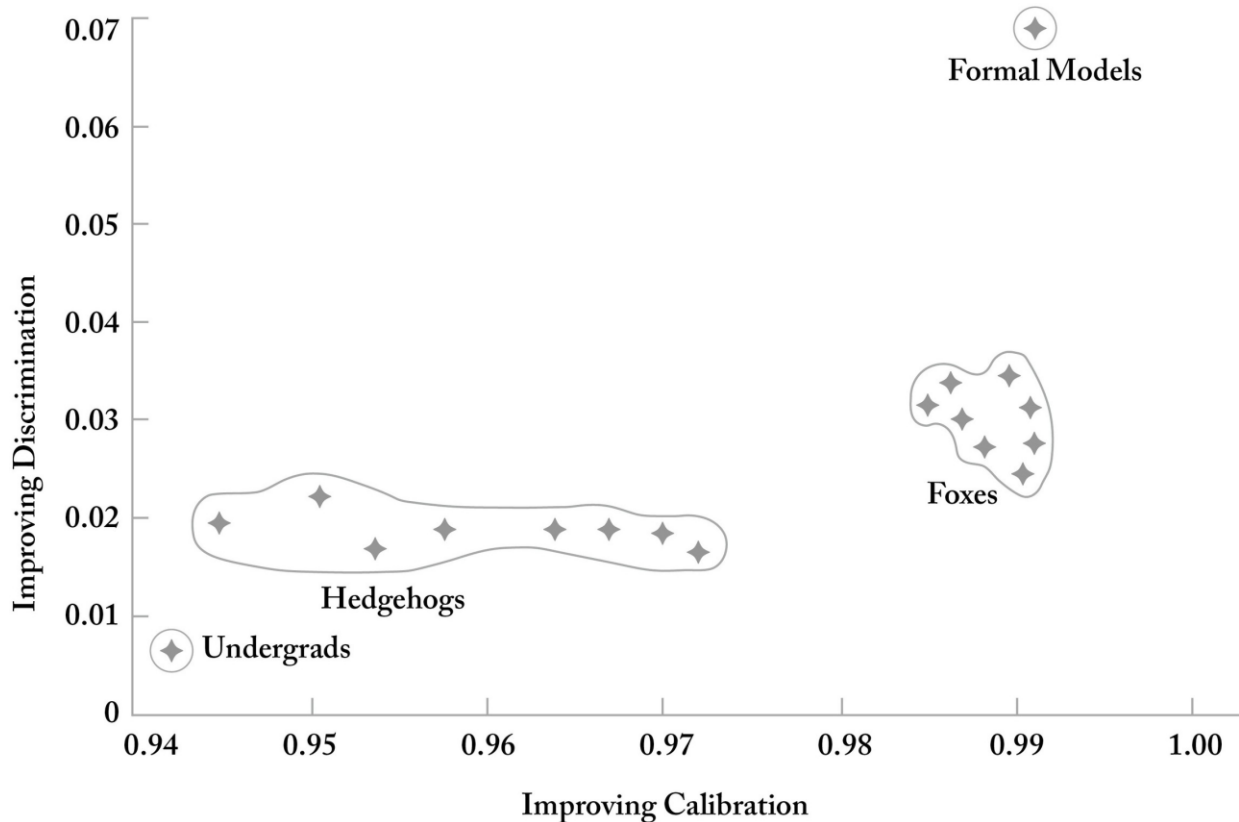


РИСУНОК 12

Точность предсказаний, сделанных "лисами" и "ежами" в обзоре 284 экспертов Филипа Тетлока

Есть несколько способов измерить то, что Тетлок назвал "лисьей наглостью". Один из них — просто спросить эксперта, к какой категории он себя относит — к лисам или ежам, разъяснив ему концепцию Исаяи Берлина. Именно так поступил Тетлок. Однако он также задавал экспертам иные вопросы, например, воспринимают ли они политику скорее, как "облако" или как "часы", стремясь выявить глубинные инстинкты их мышления. Выяснилось, что те, кто описывал политику и историю как облако — изменчивое и трудно прогнозируемое, а не как

часы с их механической точностью и предсказуемостью, — оказались значительно более успешны в предсказаниях. Хуже всего, по его словам, проявили себя "ежи-экстремалы", делающие долгосрочные прогнозы в своих областях знаний.

В конце 1970-х годов Тайити Оно, топ-менеджер Toyota Motor Corporation, опубликовал книгу, в которой описал, как японская автомобилестроительная компания переосмыслила промышленное производство, и сформулировал подход к анализу первопричин, который мы взяли на вооружение почти двадцать лет назад и продолжаем использовать до сих пор. Этот метод исследования сыграл ключевую роль в нашей способности выявлять фундаментальные, а не поверхностные причины проблем, неизбежно возникающих в компании. Подход, на первый взгляд, прост: задайте вопрос, почему возникла проблема, а затем повторите этот вопрос еще четыре раза. Мы и другие называют этот метод, разумеется, весьма изобретательно — "Пять почему".

В контексте промышленного производства, Оно приводил пример машины, остановившейся из-за перегруженного предохранителя, что при дальнейшем расследовании оказалось следствием поломки насоса, вызванной износом металлических деталей. Для Оно, родившегося в 1912 году в Маньчжурии сразу после падения династии Цин, этот метод был направлен на выявление инженерных недостатков, лежащих в основе проблемы. Его отец работал на Южно-Маньчжурской железной дороге, соединявшей форпосты Японской империи на северо-востоке Китая. Выявление причин отказа системы, будь то корпоративная программная платформа или сборочный конвейер для двигателей внутреннего сгорания, требует внимания к внутреннему устройству и механике самой системы.

В Palantir мы применяем этот метод, дополняя его анализом человеческих систем, предшествующих созданию программного обеспечения. Например, почему важное обновление корпоративной платформы не было выпущено в срок? Потому что у команды было всего два дня на проверку чернового кода. Почему у команды было так мало времени? Потому что в конце прошлого года она потеряла шесть инженеров из-за пересмотра бюджета. Почему был сокращен бюджет?

Потому что руководитель группы сместил приоритеты в пользу другого направления по просьбе коллеги. Почему было предложено изменить приоритеты? Из-за новой модели вознаграждения, стимулирующей развитие одних направлений в ущерб другим. Почему эти направления получили преимущество? Из-за продолжающегося конфликта между двумя топ-менеджерами компании.

Таким образом, срыв сроков оказался вызван не ошибкой инженера или нехваткой стратегического мышления у команды, а обостряющимся межличностным конфликтом на уровне руководства. Такой "эффект корпоративной бабочки" знаком тем, кто сталкивается с капризами современной корпоративной жизни. Однако мы обнаружили, что те, кто готов следовать за цепочкой причин и доводить анализ до конца, способны развязать узлы, сковывающие организацию. Для этого требуется упорство и готовность идти глубже первых очевидных причин. В корне многих проблем лежат психологические установки и способы принятия решений лидерами компании.

Этот метод работает лучше всего, когда участники исследования не ищут виновных, а сосредотачиваются на структурных и межличностных причинах, породивших ошибки. За последние двадцать лет мы провели тысячи таких разборов "Пять почему", фиксируя их в письменных отчетах, стараясь выявить именно системные причины проблем, а не ошибки отдельных сотрудников. Сложные системы, будь то корпоративные структуры или технологические платформы, подвержены сбоям, причины которых кажутся труднодоступными. Это требует терпения и способности проследить сложные взаимосвязи внутри институтов и стимулов, которыми они управляются. Ошибки, такие как срыв сроков или неудачный запуск продукта, часто коренятся в динамике человеческих отношений, а не в просчетах отдельных людей.

Этот аналитический подход берет начало в инженерной культуре, для которой принципиально важно понять, что работает, а что — нет. Однако его сложность заключается в необходимости создания внутренней атмосферы, поощряющей выявление проблем. В большинстве компаний сотрудники боятся потерять работу, поэтому любые признаки дисфункции скрываются. Другие стремятся дотянуть до пенсии, не

замечая, что уже давно не приносят пользы организации. Некоторые — монетизируют упадок империй, которые сами же и построили.

Именно готовность смотреть на мир таким, какой он есть, а не таким, каким нам хотелось бы его видеть, стала одной из причин успеха последнего поколения гигантов Кремниевой долины. Как говорил Люциан Фрейд — британский художник немецкого происхождения и, возможно, самый выдающийся представитель фигуративного искусства XX века: "Я стараюсь рисовать то, что действительно вижу". Акт наблюдения, пристального взгляда, приостанавливающего суждение, воспринимающего факты без попытки навязать им свое мнение, — вот что лежит в основе инженерной культуры, включая нашу.

Фрейд, родившийся в Берлине в 1922 году, был внуком Зигмунда Фрейда — психоаналитика, изменившего наше понимание человеческого разума. Его художественный метод строился на глубоком наблюдении, превращая портреты в своего рода диалог между художником и моделью. Его работы одновременно строгие и нежные, беспристрастные и глубоко интимные. Британский критик Мартин Гейфорд писал, что в XX веке Фрейд "возродил фигуративную традицию", которая к тому времени почти полностью утратила популярность.

Однажды художник сказал в интервью: "Можно узнать о человеке, а возможно, и о себе, если просто смотреть на него очень внимательно, не осуждая". Этот принцип наблюдения — внимательного взгляда на окружающее, отказа от поспешных суждений — лежит в основе инженерного мышления. Сегодня, восстанавливая технологическую республику, перед нами стоит задача направить этот инженерный инстинкт — этот поистине безжалостный прагматизм — на достижение общих целей нации. Однако для этого мы должны осмелиться спросить себя: кто мы есть и кем стремимся стать?

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

^{*1} Для Эрнста Криса, австрийского психоаналитика, создание искусства включало в себя два независимых процесса: направление "импульсов и влечений", часто сублимированных и недоступных для

Часть IV -
Восстановление технологической
республики

Глава пятнадцатая

Пряником в пустыню

В конце 1906 года британский антрополог Фрэнсис Гальтон отправился в Плимут, на юго-западе Англии, чтобы посетить животноводческую ярмарку. Его интерес был далёк от покупки домашней птицы или крупного рогатого скота, представленных на рынке; он стремился изучить способность больших групп людей делать точные оценки. Около восьмисот посетителей ярмарки записали свои предположения о весе быка, выставленного на продажу. Участие стоило шесть пенсов за попытку угадать вес и шанс выиграть приз, что, по словам Гальтона, отпугнуло «практических шутников», которые могли бы исказить результаты эксперимента. Средняя оценка 787 участников составила 1207 фунтов, что всего на 0,8 процента отличалось от реального веса быка в 1198 фунтов. Этот поразительный результат положил начало более чем столетию исследований и дискуссий о мудрости толпы и её способности давать более точные оценки и прогнозы, чем отдельные эксперты. Для Гальтона этот эксперимент стал доказательством «надёжности демократического суждения».

Но почему мы всегда должны полагаться на мудрость толпы, когда речь идёт о распределении ограниченного капитала в рыночной экономике? Кажется, что мы невольно лишили себя возможности обсуждать, какие предприятия и начинания действительно должны существовать, а не просто поддерживать те, которые могут быть прибыльными. В разгар подъёма Zynga и Groupon в 2011 году рынок вынес свой вердикт: эти компании были признаны победителями, достойными дальнейших инвестиций. На их рост было поставлено десятки миллиардов долларов. Однако не существовало ни платформы, ни форума, где можно было бы задаться вопросом: а стоит ли направлять скудные ресурсы общества на создание онлайн-игр или агрегатора скидок? Рынок решил — значит, так и должно быть.

Мы, как отмечал Майкл Сэндел из Гарварда, настолько стремились «изгнать понятие хорошей жизни из общественного дискурса», требуя, чтобы «граждане оставляли свои моральные и духовные убеждения за пределами публичной сферы», что образовавшуюся пустоту заполнила логика рынка — явление, которое Сэндел назвал «рыночным триумфализмом». Лидеры Кремниевой долины, в свою очередь, подчинились этой логике, позволив ей заменить их собственные ценности.

Наше стремление избежать осуждения со стороны толпы и нежелание идти против общественного мнения привели к тому, что мы лишили себя возможности осмысленно обсуждать, каким должен быть мир, в котором мы живём, и какие компании должны его формировать. Современный агностицизм — отказ от содержательных взглядов на культурную ценность или её отсутствие из страха перед отторжением — привёл к тому, что рынок заполнил этот вакуум.

Дрейф технологического мира в сторону потребительских нужд укрепил и сам по себе отразил особый вид эскапизма. Кремниевая долина всё чаще уходила от решения фундаментальных проблем общества, фокусируясь на устранении бытовых неудобств: онлайн-покупках, доставке еды, развлечениях. Вопросы национальной обороны, насильственных преступлений, образовательных реформ и медицинских исследований казались слишком сложными, политически опасными и трудноразрешимыми. В отличие от них, потребительские технологии не требовали объяснений, не вызывали политических споров и не предполагали сложных общественных дискуссий. Трагедия в том, что для Кремниевой долины стало проще и выгоднее обслуживать потребителя, а не общество, что было гораздо менее рискованно.

Вопрос о том, следует ли использовать науку и технологии для борьбы с насильственными преступлениями в США, всегда вызывал ожесточённые споры. История злоупотреблений властью со стороны американских правоохранительных органов, включая ФБР времён Эдгара Гувера, и вторжений в частную жизнь граждан неоспорима. К 1974 году досье ФБР на писателя Джеймса Болдуина разрослось до 1884 страниц. Подобные прецеденты сформировали двойное восприятие технологий в XX веке: либо они были необходимым инструментом в борьбе с преступностью, либо превращались в орудие подавления, используемое чрезмерно могущественным государством.

Новая волна технологических прорывов, включая искусственный интеллект, только усилила эти споры, меняя представления о возможностях правоохранительных органов. Например, оборонные подрядчики, такие как BAE Systems, разработали системы распознавания походки, способные идентифицировать человека лишь по записи его движений, без анализа лица. Эта технология совершенствуется уже более десяти лет. А небольшие дроны, используемые полицией, могут разбивать стёкла автомобилей, обеспечивая доступ внутрь.

Конечно, существует обоснованный страх, что подобные технологии могут привести к злоупотреблениям, а уголовное правосудие не терпит

ошибок. Франсуа-Мари Аруэ (Вольтер) писал в 1749 году, что лучше освободить двух виновных, чем заключить в тюрьму одного невинного. Английский юрист Уильям Блэкстоун пошёл ещё дальше, утверждая, что лучше позволить десяти преступникам избежать наказания, чем осудить одного невинного. Вопрос заключается не в отказе от новых технологий, а в ответственности за их использование.

Попытки внедрения аналитического программного обеспечения в американские правоохранительные органы неизменно вызывали скептицизм. В 2012 году компания Palantir начала сотрудничество с полицией Нового Орлеана, предложив систему, использовавшуюся спецназом и разведкой США в Афганистане для предотвращения атак. Проблема, с которой столкнулась полиция, была схожа: избыток информации и отсутствие эффективных инструментов её анализа. Программа Gotham позволила объединить разрозненные данные о преступных сетях и выявлять связи между подозреваемыми, жертвами и свидетелями.

Критика, однако, была немедленной и яростной. Почему технологии, предназначенные для войны, должны применяться на улицах американских городов? Американский союз гражданских свобод заявил, что использование таких данных представляет угрозу правам граждан. Однако возмущение касалось не неспособности властей защитить людей от преступности, а самого факта внедрения технологий.

Другие компании отказались от подобных проектов. В 2020 году Amazon запретила использование своего ПО для распознавания лиц полицией после критики, а IBM полностью прекратила исследования в этой области. Генеральный директор IBM направил письмо сенаторам Кори Букеру и Камале Харрис, осуждая «массовую слежку» и «нарушения прав человека». Однако настоящая дискуссия заключалась не в том, допустимы ли злоупотребления, а в том, помогали ли технологии снижению уровня насилия.

С каждым годом в США гибнут тысячи людей. Сотни тысяч, а возможно, миллионы живут в тени этого насилия. Ирония в том, что критики правоохранительных технологий мало задумываются о судьбе этих людей. Политики предпочитают не принимать рискованных решений, оставляя ситуацию как есть. Кремниевой долине же дали чёткий сигнал: держитесь подальше.

Убеждение, что передовым технологиям нет места в правоохранительных органах, можно назвать «роскошной верой», используя термин Роба Хендерсона. Для элиты это удобная позиция, но для

людей, живущих под угрозой насилия, сокращение финансирования полиции кажется абсурдом. Более того, левый истеблишмент в США практически отказался от диалога с оппонентами, превращая любые инакомыслящие взгляды в проявление низкопробной политики. Кремниевая долина, подчинившись этому давлению, рискует маргинализировать себя.

Мы стали придавать большее значение символическим, чем реальным изменениям. Однако именно осмысленные действия и измеримые результаты формируют инженерный подход к миру и технологическую республику. Риск заключается в том, что мы заменяем реальное развитие общества на перформативный дискурс, где управление общественным мнением становится важнее, чем сами достижения.

Глава шестнадцатая

Благочестие и его цена

В феврале 2023 года в Экономическом клубе Вашингтона состоялась беседа с Дэвидом Рубенштейном, известным частным инвестором, и Джеромом Пауэллом, председателем Федеральной резервной системы. Дискуссия началась с традиционных тем – обсуждения инфляции и оптимального уровня процентных ставок, – но затем приобрела неожиданный поворот. В определённый момент Рубенштейн, соучредитель Carlyle Group, обладающий состоянием порядка четырёх миллиардов долларов, задал Пауэллу, на первый взгляд, простой вопрос: «Какова зарплата председателя Совета Федеральной резервной системы?» Пауэлл, не проявляя ни малейшего смущения, с лёгкой улыбкой ответил, что его годовое жалование составляет примерно 190 000 долларов. Рубенштейн продолжил расспрос и задал следующий вопрос: «Считаете ли вы эту сумму справедливой оплатой за подобную работу?» Пауэлл без тени колебания ответил: «Да». Аудитория нервно засмеялась, возможно, выражая солидарность с Пауэллом, который держался с достоинством, отвечая на потенциально щекотливые вопросы, поставленные с редким тактом.

Этот момент казался почти сюрреалистичным: один миллиардер

расспрашивает мультимиллионера о том, соответствует ли зарплата, сравнимая с доходом первокурсника инвестиционного банка, уровню ответственности председателя Федеральной резервной системы – руководителя самого мощного и влиятельного центрального банка мира. Решения Пауэлла оказывают глобальное воздействие: от них зависят судьбы миллионов работников в США и за их пределами, направления инфляции, сроки изменения процентных ставок, а также оценка устойчивости американской и мировой экономики. Триллионы долларов на фондовых рынках – от Нью-Йорка до Лондона, от Сиднея до Шанхая – перемещаются в результате его решений и стратегических попыток провести экономику США, а вместе с ней и весь мир, через эпоху инфляционной нестабильности и возможного замедления роста. Тем не менее Конгресс определяет его жалование на уровне 190 000 долларов в год. В частном секторе столь скромная компенсация выглядела бы абсурдной, особенно учитывая масштаб его полномочий и ответственность.

Таким образом, занимая этот пост, Пауэлл фактически служит стране на добровольных началах. Его заработная плата как федерального служащего ничтожно мала по сравнению с его личным состоянием, превышающим 20 миллионов долларов. По его собственному признанию, он живёт в основном на свои сбережения. Но почему же самое богатое государство в мире считает возможным приглашать на столь значимую должность человека, который фактически работает из альтруистических соображений? Какие стимулы создаёт такая практика? Насколько она сужает круг потенциальных кандидатов, готовых взять на себя эту ответственность?

Мы часто критикуем влияние денег в политике, но при этом спокойно воспринимаем тот факт, что в государственные структуры всё чаще приходят исключительно состоятельные люди. Сложившаяся система оплаты труда в государственном секторе приводит к тому, что на выборные должности всё чаще выдвигаются именно представители высшего класса. Согласно исследованию 2023 года, проведённому группой специалистов Северо-Западного университета, около 11 % из двух тысяч миллиардеров, включённых в список Forbes, либо занимали государственные посты, либо участвовали в выборах. Таковы последствия существующих стимулов. Средний годовой доход членов Конгресса США составляет всего 174 000 долларов – сумма, несоизмеримая их влиянию на судьбы миллионов граждан страны, от

военных до педагогов. Ни одна частная компания, предлагая столь низкие зарплаты, не смогла бы привлечь и удержать квалифицированных специалистов.

Мы уверяем себя, что политика – это призвание, что стремление к власти должно быть обусловлено исключительно благородными мотивами, а не материальными соображениями. Однако при этом мы игнорируем реальность, в которой высококвалифицированные профессионалы уходят в частный сектор, а среди оставшихся политиков наблюдается стремление либо изначально быть обеспеченными, либо впоследствии монетизировать свою карьеру. В результате наблюдается расцвет саморекламы и театрализованных выступлений в Конгрессе США: политики стремятся к популярности в социальных сетях, которая затем превращается в финансовую выгоду после ухода с должности. Качество кандидатов напрямую зависит от уровня их доходов в системе государственной службы.

Некоторые эксперты настаивают на необходимости реформирования системы оплаты труда чиновников. Так, соучредитель Vox Мэтью Иглесиас ещё в 2014 году отмечал: «Если мы хотим более компетентный и действенный Конгресс, американскому народу следует поступить так, как сделал бы любой разумный работодатель – повысить зарплаты, чтобы привлечь лучших кандидатов». За последние десятилетия было предложено множество реформ в области государственной оплаты труда, но ни одна из них так и не была реализована. С момента основания республики существует вера в то, что на государственные должности будут приходить достойные люди, движимые чувством долга. Однако нежелание привлекать эффективные бизнес-модели и внедрять прогрессивные компенсационные схемы для государственных служащих только сдерживает развитие системы.

В 1994 году первый премьер-министр Сингапура Ли Куан Ю предложил новую модель вознаграждения чиновников, основанную на уровне доходов специалистов в частном секторе – таких как банкиры и юристы. К 2007 году средняя зарплата министров в Сингапуре достигла 1,26 миллиона долларов в год. Оппоненты Ли утверждали, что такие высокие доходы привлекут карьеристов, преследующих личные цели, а не государственные интересы. На это он ответил: «Политики – это обычные люди, такие же, как мы с вами, с семьями и жизненными стремлениями. Когда мы говорим о высоких идеалах, следует помнить, что очень немногие люди становятся священниками».

Пренебрежение финансовыми стимулами в сферах, критически важных для общества, – одна из причин, сдерживающих развитие государственных институтов. Почему принципы стимулирования, активно используемые в финансах и технологиях, не могут применяться в государственном управлении? Аскетичность как культурная черта достойна уважения, но представление о государственной службе как о добровольном призвании создаёт неравные условия. Государственная служба, образование и медицина становятся уделом наследственной элиты, способной позволить себе жертвовать временем и ресурсами. Это ограничивает конкуренцию, снижает эффективность и исключает талантливых кандидатов, не обладающих финансовой независимостью. Мы должны платить больше врачам, учителям и чиновникам. Их труд имеет огромную общественную ценность, но ожидать, что они будут довольствоваться лишь моральным удовлетворением, – значит игнорировать реальность.

История доказывает, что материальная мотивация играет ключевую роль. В 1953 году, когда ВМС США проводили испытания первого ядерного реактора для подводных лодок, риски были чрезвычайно высоки. Возглавивший проект контр-адмирал Хайман Риквер, человек сложного характера, но выдающегося таланта, сумел за рекордные сроки создать технологию, изменившую баланс сил на море. Его бескомпромиссный стиль управления вызывал как восхищение, так и критику, но без него США не смогли бы добиться лидерства в подводном флоте.

Однако даже такие фигуры, как Риквер, не были застрахованы от влияния существующей системы. Впоследствии выяснилось, что он на протяжении шестнадцати лет принимал подарки от корпорации General Dynamics, что стало следствием тесных взаимоотношений военной промышленности и государства. Этот случай напоминает о том, что низкие зарплаты в государственном секторе неизбежно создают соблазн искать альтернативные формы дохода.

Если общество хочет видеть в госслужбе лучших специалистов, оно должно соответствующим образом оценивать их труд.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

* Надежда на то, что появится правящий класс, когда наши неохотные лидеры будут призваны на службу почти против своей воли, существует с давних пор. Платон в *"Республике"* утверждал, что

"хорошие люди не согласятся править за деньги или почести", потому что "они не честолюбивы".

Глава семнадцатая

Следующая тысяча лет

В 1993 году британский антрополог Робин Данбар попытался определить максимальное число людей, с которыми индивид способен поддерживать функциональные социальные связи. Изучая размеры групп охотников-собирателей от юга Африки до Новой Гвинеи и северной Канады, он вывел среднее значение — 148,4 человека на сообщество, при этом минимальная группа насчитывала 90 членов, а максимальная — 221. Чаще всего это число округляют до 150 и называют «числом Данбара» — теоретическим пределом размера группы, в которой все участники могут сохранять личные контакты. Например, хаттериты, потомки протестантов из Швейцарии и Центральной Европы, переселившиеся в XIX веке в США и Канаду, сами установили границу в 150 человек для своих фермерских общин. В отчёте Министерства внутренних дел США 1980-х годов отмечалось, что при достижении численности 130–150 человек в хаттеритских поселениях происходит разделение на новые колонии.

Данбар, родившийся в Ливерпуле в 1947 году и преподававший в Оксфорде, обнаружил, что это правило действует и в других сферах — от размеров военных подразделений Древнего Рима до современных бизнес-команд. Поддерживать социальную группу, значительно превышающую 150 человек, крайне сложно. У приматов установление связей связано с грумингом, но этот метод становится неэффективным при увеличении численности. У человека эту функцию частично выполняет язык, позволяющий строить прочные отношения не только с реальными знакомыми, но и с условными сообществами. Национальная идентичность и культура существуют именно благодаря способности людей формировать «воображаемые связи». Как отмечал политолог Бенедикт Андерсон, такие связи объединяют миллионы незнакомцев, делая возможными сложные социальные системы, от государств до технологических революций.

Однако, что объединяет общества численностью в тысячи, миллионы и даже миллиарды? Что создаёт ощущение сплочённости и позволяет коллективно организовываться вокруг идей, выходящих за пределы

повседневных нужд? Очевидно, что это общая культура, язык, истории, герои и символы, формирующие коллективное сознание. Тем не менее в последние десятилетия определение национальной культуры становится всё более затруднительным. В 2017 году президент Франции Эммануэль Макрон заявил: «Французской культуры не существует... во Франции есть культуры». Его слова вызвали ожесточённые споры, так как затронули один из ключевых вопросов национальной идентичности. Мэр Монтеро-Фо-Йонна Ив Жего в ответ подчеркнул, что стремление сохранить общую культуру не означает культурного превосходства и не исключает её эволюции. Он предостерёг, что отказ от национального единства ведёт к утрате самобытности, а вакуум, оставленный государством, неизбежно заполняется рыночными силами.

На протяжении последних десятилетий Запад, включая США, сознательно избегал чёткого определения национальных культур, стремясь к инклюзивности. Однако инклюзивности в рамках чего? Мы настолько размыли национальную идею, что сегодня трудно сказать, во что именно мы пытаемся интегрировать людей. Любая попытка говорить об американской культуре как едином целом вызывает обвинения в консерватизме. В результате гражданская сплочённость ослабла, и люди начали искать новые формы идентичности. Одним из проявлений этого стали спортивные команды, объединяющие фанатов вокруг общей истории триумфов и поражений. Социальные группы неизбежно будут формироваться — человеческая природа требует принадлежности к чему-то большему. Игнорировать этот факт было ошибкой.

Соединённые Штаты, несмотря на несовершенства, продвинулись дальше всех в создании нации, основанной не на этнической или религиозной идентичности, а на общем гражданском проекте. Стоит ли нам отказываться от его развития? Даже спустя два с половиной века США продолжают искать баланс между универсальными ценностями и внутренними противоречиями. Франция, одна из старейших демократий, также сталкивается с этой дилеммой. В 1996 году Жан-Мари Ле Пен, лидер «Национального фронта», назвал французскую сборную по футболу «неестественной» из-за присутствия игроков с корнями в Африке и заморских территориях. Этот эпизод лишь подчеркнул сложность вопроса о национальной идентичности в современном мире.

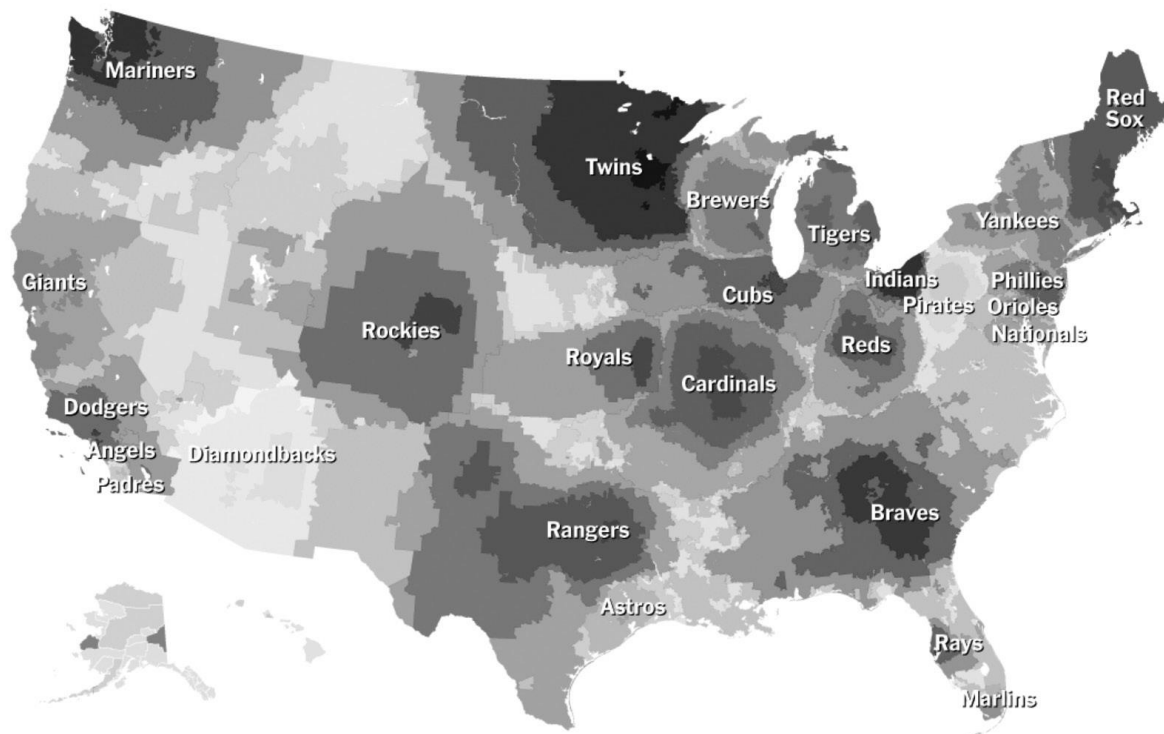


РИСУНОК 13

Поддержка команд высшей лиги бейсбола США по состоянию на 2014 год

Опыт жизни в Соединенных Штатах для многих оказался слишком раздробленным и разрозненным, чтобы способствовать единому стремлению к общему и объединяющему началу. Создаётся впечатление, что американцы уступили право формировать культурное самосознание своей страны посторонним наблюдателям, оставив эту задачу редакторам иностранных учебников по американской истории — авторам, пишущим с внешней точки зрения. В частности, редакторы учебного пособия «Американская культура», изданного в 2008 году для студентов, изучающих английский как иностранный, представили содержательную и, возможно, непреднамеренно критическую оценку состояния американской национальной идеи: «Изучение американской культуры сместило фокус с поиска национального характера и идентичности к изучению американских конфликтов — как внутри страны, так и за её пределами».

Однако люди неизбежно ищут способы установить связь с незнакомыми, с теми, кого никогда не встретят. Должны ли мы бросить вызов роли государства в этом процессе? Или позволить ему уступить место растущей культуре потребления, в которой идентичность и принадлежность определяются исключительно уровнем благосостояния и возможностью приобретения материальных благ? Это, возможно, самая серьёзная стратегическая ошибка современных левых. Они утверждают, что стремятся ограничить рыночные излишества, но их нежелание учитывать ценность национальной культуры и общей идентичности лишь способствовало возникновению крайностей, против которых они якобы выступают.

3 октября 1965 года Ли Куан Ю обратился к членам Ассоциации розничных торговцев спиртными напитками Сингапура, надеясь заручиться их поддержкой нового независимого государства. Прошло всего несколько месяцев с момента отделения страны от Малайзии, и перед ним стояла сложная задача убедить общество в жизнеспособности молодого государства. «Я мыслю в категориях следующего поколения, следующего столетия, вечности», — заявил он. «И поверьте мне, через тысячу лет мы по-прежнему будем здесь». Он добавил: «Те, кто способны мыслить в таких категориях, заслуживают выживания».

Во времена, когда шансы Сингапура на долгосрочное существование после выхода из состава Британской империи и обретения независимости в 1965 году казались ничтожно малыми, Ли Куан Ю был движущей силой формирования национальной идентичности. Сингапур представлял собой крошечное государство, лишённое природных ресурсов и значительного населения. Его граждане говорили на множестве языков и принадлежали к разным культурным и религиозным традициям, уходящим корнями в Южный Китай, Индию и Малайский архипелаг. Ли Куан Ю стремился объединить это многообразие в единую национальную общность, активно вовлекая правительство во все сферы жизни граждан — от социальных норм до семейных отношений.

На политическом митинге в 1986 году он заявил, что государственное вмешательство в частную жизнь граждан является необходимой составляющей процесса нации. «Мы пели разные песни на разных языках», — отметил он. «Мы не смеялись над одними и теми же шутками, потому что шутка на хоккиене будет понятна не более чем шестидесяти процентам населения».

К тому времени в Сингапуре говорили по крайней мере на двенадцати китайских диалектах, включая кантонский, хоккиенский, хайнанский и шанхайский. Однако на протяжении XIX и начала XX века, когда Сингапур был британской колонией, упор делался на малайский язык, считавшийся основным средством общения. В 1979 году правительственное исследование выявило, что 85% детей в стране говорили дома на языке, отличном от английского или мандарина. В отчёте отмечалось: «Одной из угроз обучения на иностранном языке является потеря традиционных ценностей своего народа и подверженность влиянию западных веяний».

Общий язык был признан жизненно важным для сохранения национальной культуры и сплочённости общества. Доклад, известный как «Отчёт Го», названный в честь его автора, заместителя премьер-министра Го Кенг Суи, подчёркивал: «Общество, лишённое моральных ориентиров, вряд ли сможет сохранить единство в период кризисов». Вскоре после этого было принято решение, что все китайские ученики должны изучать в школе мандарин вместо традиционных диалектов, на которых говорили их семьи. Этот шаг оказал глубокое влияние на последующие поколения сингапурцев.

«Сингапур когда-то был лингвистическим тропическим лесом — хаотичным, но процветающим», — отметил в 2017 году Тан Дан Фенг, член национального комитета по переводу. «Теперь, после десятилетий целенаправленного контроля, это сад товарных культур: учите английский или мандарин для продвижения вперёд, а всё остальное — бесполезно и подлежит уничтожению».

Тем не менее, Ли Куан Ю настаивал на том, что знание китайского языка необходимо для психологического развития молодых сингапурцев и укрепления национального единства. В 1986 году он заявил: «Наступил новый этап. Теперь у вас есть выбор. Решение за вами. Но за любой выбор придётся платить».

Экономический рост Сингапура был беспрецедентным. В 1960 году ВВП на душу населения составлял всего 428 долларов. К 2023 году эта цифра достигла 84 734 долларов, что стало одним из самых стремительных экономических подъёмов в современной истории.

Влияние Ли Куан Ю на развитие страны практически не поддаётся сомнению. Как отметил Генри Киссинджер, в его случае «вечный спор о том, формируют ли историю обстоятельства или личность, был разрешён в пользу последнего».

Этот спор уходит корнями в XIX век, когда шотландский историк Томас Карлейль утверждал, что история создаётся великими людьми, которые становятся катализаторами перемен. Однако в современном мире преклонение перед личностью лидера постепенно уходит в прошлое.

Современные левые лишили себя возможности говорить о национальной идентичности, свободной от узких этнических или расовых рамок. Они отказались от концепции воображаемого сообщества, предложенной Бенедиктом Андерсоном. Политический философ Марта Нуссбаум осуждала «патриотическую гордость» как «морально опасную», настаивая на первичности глобального гражданства. Однако отказ от национальной идеи оказался преждевременным и недалёковидным.

В 1882 году французский философ Эрнест Ренан в своей знаменитой лекции «Что такое нация?» предложил концепцию нации как «ежедневного плебисцита» — динамичного процесса, основанного не только на общем прошлом, но и на осознанном желании людей продолжать жить вместе. Сегодня эта идея требует обновления. Национальная идея — это не исключение, а включение. Она — не о границах, а о смыслах, которые связывают людей. И в эпоху разобщённости, когда коллективные мифы вытесняются индивидуалистической культурой, именно они становятся основой для преодоления раскола и создания общего будущего.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

* См. например, эссе Роузны Уильямса, бывшего архиепископа Кентерберийского: Rowan Williams, "Master of His Universe: The Warnings in JRR Tolkien's Novels", *New Statesman*, 8 августа 2018 г.

Глава восемнадцатая

Эстетическая точка зрения

В 1969 году в эфир вышел телесериал "Цивилизация" — амбициозный и масштабный рассказ об истории искусства, охватывающий период от Древнего Рима до средневековой Франции и далее. Программа захватила внимание зрителей по всей стране, её посмотрели более двух миллионов человек. В некоторых приходах переносили церковные службы, чтобы не упустить передачу. Ведущий программы, Кеннет Кларк, родившийся в Лондоне в 1903 году, являлся представителем другой эпохи, аристократичной и без апологетики, предлагая последовательный рассказ о пути западного искусства к красоте и величию. В послевоенной Британии, как и в США, его мировоззрение утешало многих и, возможно, казалось анахроничным. Суждения Кларка о достоинствах работ художников и эстетической ценности различных эпох звучали как юридические постановления. Живопись XVI Рима века ему казалась "слабой, манерной" и "застенчивой". Для Кларка существовал четкий раздел между высоким и низким, а цивилизация должна была двигаться к чему-то большему. Он сравнил африканскую маску, оставив страну её происхождения неопределенной, с Аполлоном Бельведерским в Ватикане, утверждая, что "Аполлон воплощает более высокое состояние цивилизации, чем маска". В других местах, с явным пренебрежением, он отвергал значимость Испании в истории западной цивилизации, задаваясь вопросом, что значимого эта страна сделала "для расширения человеческого разума и продвижения человечества". Кларк утверждал, что можно и нужно оценивать целые культуры по их вкусу, инновационным способностям и вкладу в прогресс человечества.

Его рассказ был принят публикой, но с течением времени подвергся жесткой критике. Мэри Бирд, британская писательница и историк, в 2016 году, спустя годы после первого знакомства с сериалом, призналась, что её неприятно поразила патрицианская самоуверенность Кларка и подход "великих людей" к истории искусства — один гениальный творец за другим. Многие из того, что говорил Кларк, сегодня невозможно повторить. Однако в стремлении разрушить узкие представления о западном искусстве и истории, возможно, мы лишились гораздо большего, чем предполагали. Отказ от таких анахронизмов, как Кларк,

совпал с разрушением других нормативных и эстетических рамок. В результате мы невольно ограничили способность различать и оценивать. Даже скромные попытки оценить красоту, как, например, обвинение в "уродливости и не художественности" в адрес недавно поставленного театрального спектакля, вызывают сопротивление. Перестройка художественной критики, вызов, брошенный Кларком, стал своего рода канарейкой в угольной шахте. Искусство могло быть первым, но за ним должно было последовать многое другое. Вкус и более широкое выражение эстетических предпочтений — более того, в некоторых контекстах даже само предположение о предпочтениях — были отвергнуты как признак раскола и простое проявление элитарной чувствительности. Как писал Дэвид Денби в эссе для *New Yorker* в 1997 году, "эстетический вкус" ныне рискует быть отвергнут как продукт "поведения, направленного на поиск статуса". Конечно, верно, что якобы нейтральные или невинные эстетические решения часто служат средством поддержания кастовой иерархии. Торстейн Веблен, американский социолог, в 1899 году заметил, что "круговые" подъездные пути в уединенных загородных поместьях британской элиты с их лишними изгибами символизируют власть. Но разве в нашей эстетической жизни нет ничего, что заслуживает сохранения? Разве не существует определённого чувства направления, будь то север или юг?

Наш современный страх перед утверждениями об истине, красоте, хорошей жизни и справедливости привел нас к принятию упрощенной версии коллективной идентичности, неспособной задать осмысленное направление человеческому опыту. Все культуры теперь равны, критика и оценочные суждения стали табу. Однако эта новая догма скрывает факт, что некоторые культуры и субкультуры, включая нормы и практики Силиконовой долины, несмотря на свои недостатки и противоречия, создали чудеса. Другие оказались посредственными или даже вредными. Возможно, мы правы, отказываясь от безымянной "африканской маски" в пользу белого мрамора "Аполлона", но разве не должны мы различать искусство, которое двигает нас вперед, идеи, способствующие развитию человечества, и те, что не ведут ни к чему? Риск заключается в том, что наш страх перед высказываниями и предпочтениями лишает нас уверенности и направления в использовании наших общих ресурсов и талантов. Этот страх сужает наше восприятие и проникает во все аспекты нашей жизни.

Отказ от эстетической точки зрения опасен для творчества. Создание

программного обеспечения требует вкуса, как в процессе разработки программ, так и в выборе специалистов, которые их создают. Это искусство, не менее важное, чем наука. Кремниевая долина выросла из маленького участка земли в округе Санта-Клара и достигла столь впечатляющих результатов именно потому, что в её основе сохранялась "Кларковская" мировоззренческая точка зрения. У основателей долины был эстетический взгляд. Возможно, их ремесло не связано с скульптурой XIX века или итальянскими фресками, но они нашли в этом месте возможность реализовать свою форму суждения и творчества в мире, где допускалось существование нормативных утверждений о хорошем и плохом, а также повествовательных дуг о триумфе и поражении.



РИСУНОК 14

Герберт Джеймс Дрейпер *"Улисс и сирены"*, 1909 г.

Ряд художников изображали сирен как женские формы эротического искушения^[*1].

Приверженность единственному пути или точке зрения, а также ограничение возможностей выбора иногда оказываются самым

эффективным, а порой и единственным способом преодолеть превратности и давление общественной жизни. Когда Одиссей велел привязать себя к мачте корабля, плывущего мимо сирен и их завораживающего пения, он предупредил своих людей: "Если я буду умолять вас и просить освободить меня, то еще большими оковами свяжите меня". Он сознательно ограничивал свои возможности, свою способность реагировать на внешний мир и избегать смертельного соблазна, подступающего через обманчивое ощущение свободы. Свобода движения и маневра может скрывать в себе лишь иллюзию власти. Готовность ограничить собственный выбор, подвергнуть себя неожиданным последствиям и целенаправленно зафиксировать курс нередко оказывается лучшим, если не единственным путем к творческому развитию, как для отдельных компаний, так и для целых культур.

Успешное развитие компаний, возглавляемых их основателями, что подтверждается всё большим количеством примеров, связано с привилегией эстетической точки зрения, с возможностью высказываний и решений, позволяющих действовать в нужном направлении. Этот факт, как ни парадоксально, вызывает удивление и даже недоумение у многих. Согласно основам свободного рынка, компании, управляемые комитетами, с усиленным надзором и контролем над менеджментом, должны быть более эффективными и результативными с течением времени. Однако реальность опровергает эту теорию.

Рюдигер Фаленбрах, профессор финансов из Федеральной политехнической школы Лозанны, составил список из 2327 американских компаний за десятилетний период с 1992 по 2002 год, из которых 361 управлялась основателем, а не профессиональным генеральным директором. Он выяснил, что инвестиционный подход, при котором покупались акции только тех компаний, которые возглавлялись их основателями, обеспечивал годовую сверхприбыль в 10,7%, что на 4,4% больше, чем у портфеля, включающего компании, управляемые назначенными директорами, даже с учетом различных других факторов, таких как отрасль и возраст бизнеса. Подобные результаты были получены и в отношении семейных компаний, однако исследование Фаленбраха показало, что важными факторами для высокого роста являются не только большая доля собственности семьи-основателя, но и непосредственно наличие единственного руководителя. Компании, находившиеся под контролем одного основателя, демонстрировали более высокие показатели на протяжении времени.

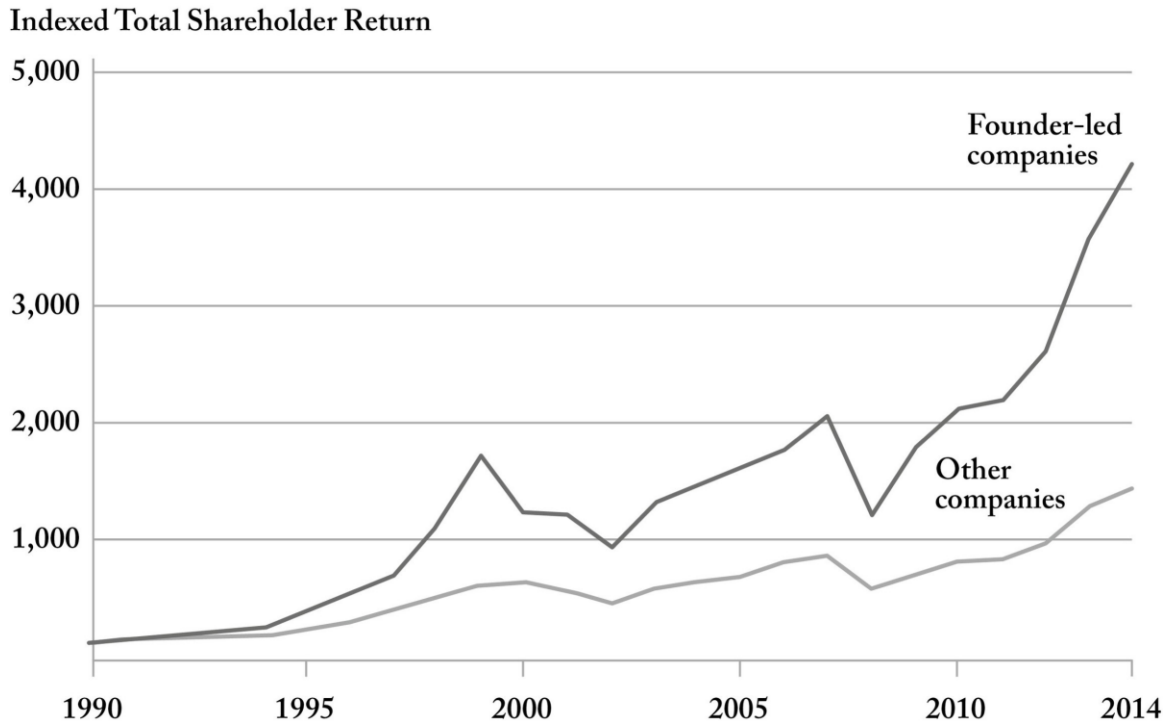


РИСУНОК 15

Премия основателей: Общая доходность компаний, возглавляемых основателями, в сравнении с компаниями, возглавляемыми основателями.

Другие (1990-2014)

Подобные результаты были получены и другими исследователями. Группа ученых из Университета Пердью изучила пятьсот компаний из индекса S&P 500, крупнейших и наиболее влиятельных предприятий Америки, за десятилетний период с 1993 по 2003 год, чтобы проверить, являются ли компании, возглавляемые основателями, более инновационными с точки зрения патентов, которые активно цитируются в научных публикациях. Исследователей интересовало не просто количество поданных патентных заявок, но и те патенты, на которые впоследствии стали ссылаться в различных публикациях и журналах. Команда из Пердью установила, что компании, возглавляемые их основателями, а не профессиональными генеральными директорами, имеют на 31% больше значимых патентов.

Это явление не случайно. Сочетание стремления к инновациям с высокой инженерной точностью требует определенной изоляции от

внешнего мира, защиты от импульсивных решений и часто ошибочных шагов рынка. Ничего по-настоящему великого, и уж тем более долговечного, невозможно создать в рамках коллективных решений. Важно, чтобы на Западе, в том числе в США, мы научились использовать и направлять творческую энергию нового поколения основателей, этих иконоборцев, на благо чего-то большего, чем их личные интересы. Нужно поддерживать культуру собственности, чтобы она глубже укоренилась в обществе.

Дэвид Свенсен, долгое время возглавлявший инвестиционный фонд Йельского университета, говорил, что его задача заключалась не только в обеспечении высоких результатов на годы вперед, но и в том, чтобы гарантировать университету устойчивое существование на несколько веков. Для Свенсена "краткосрочные цели" и "сосредоточенность на квартальных доходах" были "крайне вредными", как он отметил в интервью 2017 года. Эта модель управления — с долгосрочной перспективой и временным владением активами — позволяла сохранять их стоимость и увеличивать их потенциал в будущем.

Одним из ключевых факторов успеха Кремниевой долины стало принятие, хоть и не без противоречий и трудностей, общества собственности, где сотрудники и творческие личности компаний имеют существенную долю в успехах и результатах бизнеса, который они создают. Легко забыть, что в 1990-е годы предоставление долевого участия всем сотрудникам технологической компании, от административных помощников до руководителей, было революционным шагом, отходом от традиционной модели почасовых ставок и окладов, в то время как владельцы получали невероятные прибыли. В других отраслях, например, в юридических и медицинских фирмах, модели совместного владения также использовались, но, как правило, доли капитала ограничивались лишь узким кругом руководителей. Кремниевая долина пошла значительно дальше, и эта стратегия стала важнейшим условием её успеха. Многие из самых известных технологических компаний мира на самом деле являются своего рода коллективной собственностью, где первый участник разделял как риски, так и вознаграждение. Кремниевая долина по-прежнему остается одним из немногих мест в мире, где люди с низким социальным статусом могут владеть значительной долей и участвовать в создании чего-то великого.

В 1980-х и 1990-х годах талантливые выпускники могли устроиться на работу в Goldman Sachs, пионера партнерской модели вознаграждения,

или в юридическую фирму, где адвокаты делили прибыль и риски от своей работы. Однако эти эксперименты, как оказалось, со временем исчезли; такие фирмы по-прежнему привлекают талантливых людей, но им платят зарплату — даже если она высокая, это всё же зарплата. Прибыль от их усилий достаётся тем, кто владеет капиталом.

В 1934 году Рут Бенедикт опубликовала свою знаменитую книгу "Образы культуры", в которой она делилась опытом изучения доиндустриальных общин в западной Канаде, Меланезии и на юго-западе США. Она пыталась создать "более реалистичную социальную теорию", учитывающую различия между культурами и их практиками. Однако Бенедикт пошла дальше, описав "сосуществующие и одинаково правомерные модели жизни", созданные человечеством из "сырья существования". Именно её идея о "равноценных" культурах породила столетие дискуссий и споров. Для нескольких поколений антропологов исследование доиндустриальных обществ стало способом их возвышения, но также и невольным исключением этих обществ из сферы морального контроля. ^[*2] Силиконовая долина в ее современном обличье является результатом этой интеллектуальной традиции, культурного и морального агностицизма, если не релятивизма, который активно избегал углубления в фундаментальные вопросы о том, что составляет хорошую жизнь. Движение за эффективный альтруизм, набравшее популярность в Долине в последнее десятилетие и пропагандируемое, в частности, философом Питером Сингером, стремилось опереться на интуитивную привлекательность этического универсализма — идеи, согласно которой все люди, а также некоторые животные, должны быть включены в наши моральные расчеты. Работа Сингера, родом из Мельбурна и преподавшего более двух десятилетий в Принстоне, привлекала внимание тем, что, казалось, решала сложную задачу: благополучие всех существ — от людей до морских выдр — это единственный критерий. Однако этот подход позволил целому поколению избежать более острых вопросов о том, что такое достойная жизнь, о границах и сущности национальной идентичности и о поиске человеком смысла существования. Роджер Скрутон, британский философ, критиковал Сингера за его «бессодержательный утилитаризм», который, несмотря на свою элегантность и привлекательность, сводил весь опыт к единой метрике.

Основатели ведущих компаний Кремниевой долины не были аморальными в этом смысле; они просто были аморальны в том, что скептически относились к громким теориям и идеологиям, и к утверждениям о том, какой должна быть коллективная жизнь.

Предприниматели Кремниевой долины не лишены идеализма; наоборот, порой кажется, что они полны им. Однако этот идеализм хрупок и может исчезнуть при малейшем внимании. Тысячи молодых основателей уже несколько десятилетий заявляют, что намерены изменить мир. Однако эти заявления стали настолько обыденными, что утратили свой смысл. Идеализм, которым они прикрываются, служит скорее оправданием их отказа от разработки более глубоких мировоззренческих принципов. А национальное государство, как наиболее эффективный инструмент коллективной организации для достижения общественных целей, было отброшено как препятствие на пути прогресса.

Лео Штраус, родившийся в Пруссии в конце XIX века и преподававший в Чикагском университете, утверждал, что отказ от моральной точки зрения был одним из предпосылок Просвещения и научной революции, которые в свою очередь стали основой для создания Силиконовой долины. Он писал, что «моральная тупость», отказ или хотя бы пауза в поисках определения добра и зла, «является необходимым условием для научного анализа». Штраус также подметил, что разделение научной и моральной деятельности оказалось гораздо сложнее, чем это кажется на первый взгляд — «ценностные суждения, которых не пускают через парадную дверь политологии, социологии или экономики, проходят через черный ход». В его понимании, современный социальный ученый отказался от ценностей ради поиска истины, но именно это «безразличие к какой-либо цели, бесцельность и дрейф», как писал Штраус, является основой нашего современного нигилизма как культуры.

Предприниматели и инженеры Силиконовой долины стали продолжателями традиций тех ученых, которые, прикрываясь нейтральностью, утверждали, что их стремление к научным открытиям не имеет моральных обязательств. Этот искусственный нейтралитет, сначала в университетах, а затем в технологических компаниях, создал мир, в

котором мы живем сегодня — мир, гораздо более пустой, чем тот, который мы способны построить. Но создание технологической республики, богатого и процветающего экспериментального сообщества, не является вакханалией беспорядочного эгалитаризма, предостерегал Штраус; оно требует принятия ценностей, добродетелей и культуры — тех самых вещей, которых нынешнее поколение боится и избегает.

Для Ли Куан Ю идеалом стремления был образ цзюньцзы, как его описал Конфуций более двух тысяч лет назад. Это был «образцовый человек», который был «предан своему отцу и матери», «верен своей жене», «хорошо воспитывает своих детей» и «верен своему императору». Такая специфическая концепция добродетели, по мнению многих, кажется парадоксальной и исключительной. Но какие добродетели, какой образцовой жизни мы готовы поддерживать и защищать вместо тех, которые были отвергнуты во имя инклюзивности? Падение империй часто сопровождалось отказом от стремления к добродетели и воспитанию достойных характеров. Саллюст, римский историк, в хрониках упадка республики, во времена, когда Катилина пытался осуществить переворот, писал: «В результате богатства молодежь была поглощена роскошью, жадностью и дерзостью». И им стало неинтересно ничто, кроме личного обогащения. Безвкусный и неудовлетворительный утилитаризм не может быть достаточно эффективным для исправления нынешнего упадка. Эффективные альтруисты ловко использовали терминологию моральной философии, но их подход лишь отсрочил признание того, что человек всегда ищет смысл. Как писал Ирвинг Кристал, основатель журнала «National Interest», «деликатная задача, стоящая сегодня перед нашей цивилизацией, заключается не в реформировании светской, рационалистической ортодоксии, а в том, чтобы вдохнуть новую жизнь в старые, ныне в значительной степени коматозные, религиозные ортодоксии».

Здесь левый истеблишмент, по сути, подорвал свой потенциал, погнавшись за поверхностным эгалитаризмом, в итоге разрушив более широкий политический проект. Правые стремились к лучшему, но отказались от хорошего. Нам нужно больше культурной специфики в образовании, технологиях и политике, а не меньше. Нейтралитет

современности рискует привести к атрофии нашего инстинкта различения. Мы должны всерьез подумать о том, что восстановление общей культуры, а не ее отказ, может стать основой для выживания и сплоченности.

Именно отвращение к коллективным усилиям сделало Америку уязвимой к внешним угрозам. Нас научили бояться говорить о содержании американской культуры, если она вообще существует, и акт культурного производства переместился в менее враждебные сферы. Сейчас основные черты американского общества, которые мы разделяем, связаны не с гражданскими или политическими ценностями, а с развлечениями, спортом, знаменитостями и модой. Это не результат какого-то непоправимого политического раскола. Межличностная связь, которая делает возможной воображаемую близость между незнакомцами в больших группах, была разрушена. Старые формы создания нации, такие как гражданские ритуалы, обязательная военная служба, общие языки и процветающая пресса, были разрушены или пришли в упадок.

Силиконовая долина воспользовалась пустотой, возникшей в американском национальном опыте. Технологические компании, выросшие в этом контексте, стали маленькими государствами, которые, с одной стороны, предлагают свободу строить, ответственность за успех и стремление к результатам, а с другой стороны, предлагают изоляцию от остальной части общества. В этих городках-компаниях, как Пало-Альто или Маунтин-Вью, создавались внутренне целостные сообщества, которые предоставляли людям все необходимое для жизни и работы.

Наш аргумент заключается в том, что путь вперед требует объединения приверженности свободному рынку с его атомизацией и изоляцией индивидуальных желаний с потребностью человека в коллективном опыте. Силиконовая долина предложила это, но не смогла восполнить недостаток настоящего коллективного смысла. Восстановление «технологической республики» в США и других странах потребует воссоздания общего опыта, общей цели и идентичности, гражданских ритуалов, способных объединить нас. Технологии, которые мы создаем, включая искусственный интеллект, бросают вызов нашему творческому контролю, но также требуют поддержания той культуры,

которая когда-то способствовала их созданию и которой мы сейчас не можем позволить себе пренебрегать.

[ПРОПУСТИТЬ ЗАМЕТКИ](#)

*1 Один из искусствоведов отметил, что, хотя в древнегреческих и римских произведениях, изображающих сцену из "Одиссеи" Гомера, Сирены изначально представлялись как "птицы с женскими лицами", в Средние века их стали "смешивать с русалками".

*2 Концепция этой эпохи этнографии заключалась в том, что народы, являвшиеся объектом изучения, были зафиксированы во времени, по сути, не имея возможности двигаться или развиваться в ходе истории. Маргарет Мид, которая была одной из учениц Бенедикта, принадлежала к поколению культурных антропологов, использовавших то, что называют "этнографическим настоящим", при описании жизни молодых женщин и других людей, о которых она писала в книге *Coming of Age in Samoa*, опубликованной в 1928 году. Ее подопечные не только существовали отдельно от мира, но и были "грамматически застывшими в тот момент, когда она их наблюдала - плавали, ели, рассказывали, знали", как отметил автор Чарльз Кинг.

*3 Джон Ролз утверждал, что стремление политического либерализма оставаться "нейтральным по цели" не исключает возможности того, что он "все же может утверждать превосходство определенных форм морального характера и поощрять определенные моральные добродетели". Но его список добродетелей, включающий "справедливое социальное сотрудничество", "цивилизованность", "терпимость" и "разумность", оказался ограниченным и скромным — это набор, по сути, не вызывающих возражений фоновых требований к функционированию гражданского общества, не допускающих никакого богатства или культурной специфики общественной жизни.

Благодарности

Для нас обоих работа над этой книгой стала большой честью и привилегией. Мы в долгу перед многими соратниками и единомышленниками, а также перед теми, кто бросал нам интеллектуальные вызовы, помогая формировать наши мысли. Их влияние, простирающееся от Франкфурта и Нью-Хейвена до Пало-Альто и Нью-Йорка, сделало этот труд возможным.

Проект начал свой путь благодаря поддержке Александры Вулф Шифф и решающему участию Слоана Харриса. Он рискнул поверить в книгу, которая ускользала от четкой классификации, оказавшись на стыке политической, деловой и академической литературы. Его руководство было неоценимо, особенно для двух начинающих авторов.

Любая книга формируется во многом благодаря интуиции и подходу редактора. Нам повезло, что нашим редактором стал Пол Уитлэтч — он без колебаний направлял нас к созданию значимого и амбициозного произведения. Его тонкое чутье к звучанию прозы и способность стимулировать подлинную дискуссию сыграли ключевую роль в формировании наших аргументов. Мы также глубоко признательны Джиллиан Блейк и Дэвиду Дрейку из *Crown*, которые неизменно стремились к тому, чтобы эта книга была не просто публикацией, а подлинным диалогом с читателем. В издательской индустрии бизнесменов редко поощряют выходить за рамки привычного жанра, и их поддержка была бесценна.

Особую благодарность мы выражаем Лэндону Алексиху, Биллу Риверсу, Джеку Кровицу и Сэму Фельдману за помощь в исследованиях и вдумчивое руководство, а также Николаю Гаммельтофту и Джулии О'Коннелл за их советы и поддержку. Каждый из них сыграл свою роль в том, чтобы эта рукопись как можно скорее обрела завершённую форму.

Прежде всего, эта книга обязана своим существованием *Palantir* — её основателям, коллегам, партнёрам, уникальной организационной культуре и передовым технологическим решениям. Идея создать продукт, ориентированный на потребности американских оборонных и разведывательных структур, а не просто следовать запросам массового потребителя, принадлежит Питеру Тилю. Он первым осознал снижение амбиций Кремниевой долины, и без него *Palantir* бы не появилась. Алекс

бесконечно благодарен ему за более чем тридцатилетнюю дружбу и неизменную поддержку.

Компания также является отражением прозорливости и нестигаемой приверженности Стивена Козна, а её становление стало возможным благодаря труду и преданности Джо Лонсдейла и Натана Геттингса. Этот путь от идеи к реальности был бы невозможен без самоотверженности и лидерства Шьяма Санкара, а также, Аки Джайна, Теда Мабри, Райана Тейлора и Сета Робинсона — каждый из них внёс неоценимый вклад в развитие *Palantir*.

Мы также признательны тем, кто поддерживал нас в первые годы, когда инвестирование в технологии для оборонного сектора не считалось модным. Партнёрство со Стэнли Друкенмиллером, Кеном Лангоне, Мари-Жозе и Генри Крависами, а также Хербом Алленом III стало ключевым фактором успеха, и мы никогда этого не забудем.

Идеи, изложенные в этой книге, выросли из нашего опыта работы в этом по-настоящему уникальном предприятии. Этот проект стал для нас смелым и захватывающим экспериментом, участие в котором было бесценным.

Примечания

"Ты никогда не прикаснешься": См. Johann Wolfgang von Goethe, *Faust*, trans. Abraham Hayward and A. Bucheim (London: George Bell and Sons, 1892), 40-41 (перевод, на котором основан этот).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Сила причинять боль": Thomas C. Schelling, *Arms and Influence* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 2020), 2.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Фундаменталисты бросаются в бой": Michael J. Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, 2nd ed. (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1998), 217.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Эта книга включает в себя три эссе, опубликованные в *New York Times* (Александр К. Карп, "Наш момент Оппенгеймера: Создание оружия А.И.", 25 июля 2023 г.), *Time* (Карп и Николас В. Замиска, "У Кремниевой долины проблема с Гарвардом", 12 февраля 2024 г.) и *Washington Post* (Карп и Замиска, "Новое оружие затмит атомные бомбы", 25 июня 2024 г.).

ГЛАВА ОДНА: ЗАТЕРЯННАЯ ДОЛИНА

Это ранняя зависимость Силиконовой долины: См. Stuart W. Leslie, "The Biggest 'Angel' of Them All: The Military and the Making of Silicon Valley," in *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*, ed. Мартин Кенни (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2000), 49 (отмечая, что "практически в каждом рассказе о свободолюбивых предпринимателях и дальновидных венчурных капиталистах говорится о роли военных, намеренной и иной, в создании и поддержании Силиконовой долины").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 1940-х годах федеральное правительство: например, Roswell Quinn, "Rethinking Antibiotic Research and Development: Вторая мировая война и сотрудничество по пенициллину", *American Journal of Public Health* 103, no. 3 (март 2013 г.): 427-28 (обсуждение разработки пенициллина); Lynn W. Kitchen, David W. Vaughn, and Donald R. Skillman, "Role of U.S. Military Research Programs in the Development of U.S. Food and Drug Administration-Approved Antimalarial Drugs", *Clinical Infectious Diseases* 43, no. 1 (July 2006).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Действительно, когда-то здесь была Силиконовая долина: См. также Arthur Herman, *Freedom's Forge: How American Business Produced Victory in World War II* (New York: Random House, 2013) (рассказ об использовании американского промышленного производства для достижения военных целей страны

во время Второй мировой войны); Walter Isaacson, *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution* (New York: Simon & Schuster, 2015), 181 (отмечая, что "первым крупным рынком для микрочипов стали военные").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Fairchild Camera and Instrument: Robert Perry, *A History of Satellite Reconnaissance*, vol. 1 (U.S. National Reconnaissance Office, 1973), 43; см. также Anna Slomovic, *Anteing Up: The Government's Role in the Microelectronics Industry* (Santa Monica, Calif.: RAND Corporation, December 16, 1988), 27.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В течение некоторого времени после: Томас Хайнрих, "Арсенал холодной войны: Военные контракты в Силиконовой долине", *Enterprise & Society* 3, № 2 (июнь 2002 г.): 247 (отмечается, что "округ Санта-Клара... производил все межконтинентальные баллистические ракеты ВМС США, большую часть разведывательных спутников и систем слежения, а также широкий спектр микроэлектроники, которая стала неотъемлемым компонентом высокотехнологичного оружия и систем вооружения").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Такие компании, как Lockheed: Heinrich, "Cold War Armory", 248.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В ноябре 1944 года: См. Traudl Junge, *Until the Final Hour: Hitler's Last Secretary*, ed. Melissa Müller and trans. Anthea Bell (New York: Arcade Publishing, 2004), 145-46.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Оба его отца: G. Pascal Zachary, *Endless Frontier: Vannevar Bush, Engineer of the American Century* (New York: Free Press, 1997), 12-13.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В письме: Рузвельт - Бушу, Вашингтон, округ Колумбия, 17 ноября 1944 г., в Vannevar Bush, *Science: The Endless Frontier* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1945), vii.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Задача состояла в том, чтобы обеспечить: Ванневар Буш, "Как мы можем думать", *Atlantic Monthly*, июль 1945, 101.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Многие из самых первых лидеров: См. например, Jon Meacham, *Thomas Jefferson: Искусство власти* (Нью-Йорк: Random House, 2012), 314-15.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Дадли Хершбах: Walter Isaacson, *Benjamin Franklin: An American Life* (New York: Simon & Schuster, 2003), 129.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Джефферсона наука и естественная история: Джефферсон - Гарри Иннесу, Филадельфия, 7 марта 1791 г., в *The Papers of Thomas Jefferson*, vol. 19 (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1974), 521.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джеймс Мэдисон препарированный: Мэдисон - Джефферсону, 19 июня 1786 г., *Сочинения Джеймса Мэдисона*, т. 2, изд. Gaillard Hunt (New York: G. P. Putnam's Sons, 1901), 249-51; см. Lee Alan Dugatkin, "Buffon, Jefferson, and the Theory of New World Degeneracy," *Evolution: Education and Outreach* 12 (2019).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В современную эпоху так и есть: Smriti Mallapaty, Jeff Tollefson, and Carissa Wong, "Do Scientists Make Good Presidents?", *Nature*, June 6, 2024; Robin Harris, *Not for Turning: The Life of Margaret Thatcher* (New York: Thomas Dunne Books, 2013), 24-25 (отмечается, что Тэтчер, будучи молодой студенткой, "хотела сделать карьеру, а химия предлагала перспективу будущей работы в промышленности", прежде чем она обратилась к юриспруденции и политике); Eagleton Institute of Politics, *Scientists in State Politics* (New Brunswick, N.J.: Rutgers University, 2023).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джон Адамс, второй президент: Edward Handler, "Nature Itself Is All Arcanum': The Scientific Outlook of John Adams," *Proceedings of the American Philosophical Society* 120, no. 3 (June 1976): 223 (внутренние кавычки опущены).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Сам термин "ученый": Клэр Брок, "The Public Worth of Mary Somerville," *British Journal for the History of Science* 39, no. 2 (June 2006), 272; Oxford English Dictionary, 2nd ed. (1989),

s.v. "scientist" (цитируя [William Whewell], review of the *On the Connexion of the Physical Sciences*, by Mary Sommerville, *Quarterly Review*, vol. 51 (London: John Murray, 1834), 59).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

По состоянию на 1481 год: François Rigolot, "Curiosity, Contingency, and Cultural Diversity: Чтения Монтеня в Ватиканской библиотеке", *Renaissance Quarterly* 64, no. 3 (Fall 2011), 848.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джозеф Ликлайдер: Роберт М. Фано, "Джозеф Карл Робнетт Ликлайдер", в *Биографических мемуарах*, том 3 (Вашингтон, округ Колумбия: Издательство Национальных академий, 1998), 200.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Исследования для: J. C. R. Licklider, "Man-Computer Symbiosis," *IRE Transactions on Human Factors in Electronics*, no. 1 (March 1960): 4.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Вскоре после запуска: Джон С. Ригден, *Рабу: Scientist and Citizen* (New York: Basic Books, 1987), 249; см.

также Thomas Soapes, "Interview with Hans A. Bethe," Dwight D. Eisenhower Library, Abilene, Kans., November 3, 1977.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 1942 году, по мере распространения войны: Zachary, *Endless Frontier*, 149; см. "Пресса: В углу, на 13-м этаже".

Time, 22 июля 1946 г. (отмечая тираж журнала *Collier's* в том году).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Мари Кюри прислала письмо: Eve Curie, *Madame Curie*, trans. Vincent Sheean (Garden City, N.Y.: Doubleday, Doran, 1937), 211.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Аналогично, Альберт Эйнштейн: например, *Time*, 1 июля 1946 года (с изображением Эйнштейна на обложке номера).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это был американский век: См. Джереми Моут и Ян Фимистер, "Инженерия Герберта Гувера", *Тихоокеанское историческое обозрение* 77, нет. 4 (November 2008): 582 (отмечается, что в 1920-х и 1930-х годах вся культура "воспринимала инженеров как героев", а "инженерные достижения

-Будь то мосты, небоскребы или обычные бытовые приборы - они стали фоном повседневной жизни в то самое время, когда инженеры были приняты как символы прогресса и процветания").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Преследование общественных интересов: См. Kenneth Clark, *Civilisation* (New York: Harper & Row, 1969), xvii.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как полагает Юрген Хабермас: См. Jürgen Habermas, *Legitimation Crisis*, trans. Thomas McCarthy (Cambridge, U.K.: Polity Press, 1976), 46 (описание "кризиса легитимации", когда "легитимирующей системе не удастся сохранить необходимый уровень лояльности масс, в то время как управляющие императивы, доставшиеся от экономической системы, осуществляются").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Когда появляются новые технологии: Хабермас объясняет: "Даже если бы государственный аппарат преуспел в повышении производительности труда и в распределении прироста производительности таким образом, что экономический рост, свободный от кризисов... был бы гарантирован, рост все равно был бы достигнут в соответствии с приоритетами, которые формируются как функция не обобщенных интересов населения, а частных целей". Хабермас, *Кризис легитимации*, 73.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Таким образом, готовность: См. также Raymond Plant, "Jürgen Habermas and the Idea of Legitimation Crisis,"

European Journal of Political Research 10 (1982): 343 (отмечая, что "капитализм создал ожидания в отношении потребления, и это усилило давление на правительства, чтобы направить экономику на производство большего количества товаров").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Современное воплощение Кремниевой долины: Например, Хамза Шабан, "Google Parent Alphabet Reports Soaring Ad Revenue, Despite YouTube Backlash", *Washington Post*, February 1, 2018 (отмечается, что "доходы от рекламного бизнеса Google... составляют 84 процента от общего дохода Alphabet").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Пустота осталась открытой: См. Michael J. Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, 2nd ed. (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1998), 217.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ДВА: ИСКРЫ ИНТЕЛЛЕКТА

Для Оппенгеймера атомное оружие: Линкольн Барнетт, "Дж. Роберт Оппенгеймер", *Life*, October 10, 1949, 121.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В средней школе Оппенгеймер: Джереми Бернштейн, "Начало Оппенгеймера", *New England Review* 25, № ½ (2004): 42 (со ссылкой на интервью Оппенгеймера Томасу Куну); Kai Bird and Martin J. Sherwin, *American Prometheus: The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer* (New York: Alfred A. Knopf, 2005), 23.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Когда вы что-то видите": Richard Polenberg, ed., *In the Matter of J. Robert Oppenheimer: The Security Clearance Hearing* (Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 2002), 46.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

На лекции: Дж. Роберт Оппенгеймер, "Физика в современном мире", *Bulletin of the Atomic Scientists* 4, no. 3 (1948): 66.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Перси Уильямс Бриджмен: Barnett, "J. Robert Oppenheimer", 133.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Некоторые предсказывают: Ян Бреммер и Мустафа Сулейман, "Парадокс силы ИИ: могут ли государства научиться управлять искусственным интеллектом, пока не поздно?", *Foreign Affairs*, 16 августа 2023 года (отмечают, что "модели "мозгового масштаба" с более чем 100 триллионами параметров - примерно столько синапсов в человеческом мозге - станут жизнеспособными в течение пяти лет"); см. также Mustafa Suleyman, *The Coming Wave: Technology, Power, and the Twenty-First Century's Greatest Dilemma*, with Michael Bhaskar (New York: Crown, 2023), 66.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

И самые продвинутые версии: Sébastien Bubeck et al., "Sparks of Artificial General Intelligence: Ранние эксперименты с GPT-4", arXiv, 22 марта 2023, 92.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это был ошеломляющий подвиг: Bubeck et al., "Sparks of Artificial General Intelligence", 11.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Языковые модели не являются таковыми: Piotr W. Mirowski et al., "A Robot Walks into a Bar: Могут ли языковые модели служить инструментом поддержки творчества в комедии?", arXiv, 3 июня 2024 г., 2.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В начале 1960-х годов: Элизабет Коркоран, "Squaring Off in a Game of Checkers", *Washington Post*, 14 августа 1994 г.; см. также John Pfeiffer, *The Thinking Machine* (Philadelphia: J. B. Lippincott, 1962), 167-74.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В феврале 1996 года: Кэт Эшнер, "Компьютеры отлично играют в шахматы, но это не значит, что игра "решена"", *Smithsonian Magazine*, 10 февраля 2017 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

А в 2015 году - Фань Хуэй: Энни Снид, "Компьютер впервые обыграл чемпиона по игре в го", *Scientific American*, 27 января 2016 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Лемуан вырос на ферме: Блейк Лемуан, "Объясняя Google", Medium, 30 мая 2019 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В : Ниташа Тику, "Инженер Google, который считает, что искусственный интеллект компании ожил", *Washington Post*, 11 июня 2022 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Google уволила Лемуана: Ниташа Тику, "Google уволила инженера, который сказал, что его ИИ был разумным".

Вашингтон Пост, 22 июля 2022 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Менее года спустя: Кевин Руз, "ИИ-чат Bing: 'I Want to Be Alive'", *New York Times*, 16 февраля 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Другие считали, что любая тень: например, Брайан Кристиан, "Как сотрудник Google попался на эффект Элизы", *Atlantic*, 21 июня 2022 года (утверждая, что, хотя возможности новейших больших языковых моделей "захватывают дух и возвышают", а беседы "могут звучать как самоанализ", - это "просто импровизация системы в интроспективном вербальном стиле").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Обмен с Bing: Пегги Нунан, "Шестимесячная пауза в работе ИИ? Нет, нужно больше времени", *Wall Street Journal*, 30 марта 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Две стенограммы: См. Noonan, "A Six-Month AI Pause?" (добавив, что попытка обозревателя *Times* "разглядеть юнгианское "тенивое Я" в чатботе Bing от Microsoft лишила его возможности спать").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Модель для скептиков: Emily M. Bender et al., "On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big?", *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (2021): 617.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Профессор кафедры: Оливер Уанг, "Как определить, что ваш А.И. сознательный", *New York Times*, 18 сентября 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Дуглас Хофштадтер, автор: Дуглас Хофстедтер, "Гёдель, Эшер, Бах и ИИ", *Atlantic*, 8 июля 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ранее Хофстедтер выражал сомнения: Джеймс Сомерс, "Человек, который научил машины думать", *Atlantic*, ноябрь 2013 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ноам Чомски высказался аналогичным образом: Ноам Чомски, Ян Робертс и Джеффри Ватумулл, "Ложные обещания ChatGPT", *New York Times*, 8 марта 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Утверждение, сделанное Чомски: См. Chomsky et al., "False Promise" (утверждая, что "глубочайший недостаток" современных языковых моделей "заключается в отсутствии самой важной способности любого интеллекта: говорить не только о том, что есть, что было и что будет – это описание и предсказание, но также и то, что не является таковым, и то, что может быть и не может быть таковым").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Опубликовано открытое письмо: Future of Life Institute, "Приостановить гигантские эксперименты с ИИ: Открытое письмо", 22 марта 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Элиэзер Юдковски, откровенный деятель: Элиэзер Юдковски, "Приостановить развитие ИИ недостаточно. Мы закрыть все", *Time*, 29 марта 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Пегги Нунан, в колонке: Нунан, "Шестимесячная пауза для ИИ?".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Шон Томас, "Готовы ли мы к P(doom)?", *Spectator*, 4 марта 2024 г.; Клинт Рейни, "P(doom) - последняя метрика апокалипсиса ИИ. Вот как рассчитать свой балл", *Fast Company*, 7 декабря 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Лина Хан, руководитель: Томас, "Готовы ли мы к P(doom)?"

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Аналогичные предсказания, все из которых: См. J. McCarthy et al., "A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence," August 31, 1955 (reproduced in *AI Magazine* 27, no. 4 (Winter 2006): 12-14).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

На банкете в Питтсбурге: Герберт А. Саймон и Аллен Ньюэлл, "Эвристическое решение проблем: The Next Advance in Operations Research", *Operations Research* 6, No. 1 (январь-февраль 1958 г.): 7; см. также Garry Kasparov, *Deep Thinking: Where Machine Intelligence Ends and Human Creativity Begins* (New York: PublicAffairs, 2017), 36.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 1960 году прошло всего четыре года: Герберт А. Саймон, *Новая наука управленческих решений* (Нью-Йорк: Harper & Brothers, 1960), 38.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он предвидел это: Simon, *New Science of Management Decision*, 38 (утверждая, что "мужчины сохраняют свои наибольшие сравнительные преимущества на работах, требующих гибкого манипулирования теми частями окружающей среды, которые являются относительно грубыми - некоторые виды ручного труда, управление некоторыми видами машин").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Аналогично, в 1964 г: Ирвинг Джон Гуд, "Спекуляции по поводу первой сверхразумной машины", в журнале *Advances in Computers*, ред. Franz L. Alt and Morris Rubinoﬀ, vol. 6 (New York: Academic Press, 1965), 78; см. также: Luke Muehlhauser, "What Should We Learn from Past AI Forecasts?", *Open Philanthropy*, May 2016 (обзор прошлых прогнозов второй половины XX века, ошибочно предвещавших скорое появление ИИ наравне с человеческим разумом).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ТРЕТЬЯ: ЗАБЛУЖДЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЯ

Раба разъясняет: Вавилонский Талмуд, перевод. Michael L. Rodkinson, vols. 7 and 8 (Boston: Talmud Society, 1918), 214; см. также Ronen Bergman, *Rise and Kill First: The Secret History of Israel's Targeted Assassinations* (New York: Random House, 2018), 315.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Они будут продолжать: например, Росс Андерсен, "Паноптикон уже здесь", *Atlantic*, сентябрь 2020 г.; Пол Мозур, "Внутри антиутопических мечтаний Китая: А.И., стыд и множество камер", *New York Times*, 8 июля 2018 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

По состоянию на 2024 год: Национальный институт стандартов и технологий США, "Оценка технологии распознавания лиц (FRTE) 1:1 Verification," 2024; см. также Andersen, "The Panopticon"; Tom Simonite, "Behind the Rise of China's Facial-Recognition Giants," *Wired*, September 3, 2019.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В декабре 2021 года: Министерство финансов США, "Казначейство идентифицирует восемь китайских технологических фирм как часть китайского военно-промышленного комплекса", 16 декабря 2021 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Две другие компании: Национальный институт стандартов и технологий США, "Оценка технологии распознавания лиц".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 2022 году исследовательская группа: Xin Zhou et al., "Swarm of Micro Flying Robots in the Wild," *Science Robotics* 7, № 66 (2022), 3.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Аспирант Политехнической школы: Дебби Уайт, "Беспилотники роятся в лесах", *Times* (Лондон), 5 мая 2022 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

И все же в следующем году: Эмилия Б. Стюарт, "Обзор изобретений беспилотного роя КНР" (Монтгомери, штат Алабама: Институт аэрокосмических исследований Китая, ВВС США, 2023), 20.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он заявил об этом за несколько месяцев до падения: Фрэнсис Фукуяма, "Конец истории?", *National Interest*, № 16 (лето 1989 г.): 4.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Утверждение Фукуямы: Аллан Блум, "Ответы на Фукуяму", *National Interest*, № 16 (лето 1989 г.): 19.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Наша точка зрения заключается в том, что такое: Джозеф С. Най-младший, "Мягкая сила: средство достижения успеха в мировой политике" (Нью-Йорк: PublicAffairs, 2004), 8.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Быть принудительным": Thomas Schelling, *Arms and Influence* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 2020), 2.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как он ясно выразился: Schelling, *Arms and Influence*, 142.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Компания была выбрана: Джошуа Бруштейн, "Microsoft выиграла контракт на 480 миллионов долларов армии", *Bloomberg*, 28 ноября 2018 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Мы не ": Джулия Кэрри Вонг, ""Мы не будем наживаться на войне": Работники Microsoft протестуют

Контракт с армией на сумму 48 миллионов долларов", *Guardian*, 22 февраля 2019 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Создание этой технологии": Скотт Шейн и Дайсуке Вакабаяси, ""Бизнес войны": Google Employees Protest Work for the Pentagon," *New York Times*, April 4, 2018; см. также Jamie Condliffe, "Amazon Is Latest Tech Giant to Face Staff Backlash over Government Work," *New York Times*, June 22, 2018.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Дайан Грин, которая руководила подразделением Google: Кейт Конгер, "Google планирует не продлевать контракт на Project Maven, спорную программу по созданию изображений ИИ с беспилотников Пентагона", *Gizmodo*, 1 июня 2018 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Статья в *Jacobin*: Ben Tarnoff, "Tech Workers Versus the Pentagon", *Jacobin*, 6 июня 2018 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это поразительно: См. "Доверие к институтам", Gallup (отмечается, что в 2023 году 60 процентов респондентов национального опроса сообщили, что они "очень сильно" или "довольно сильно" доверяют

Американские военные", в отличие от 8 процентов респондентов, которые сказали то же самое о Конгрессе).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Когда Уильям Ф. Бакли-младший.: Дэн Уэйкфилд, "Уильям Ф. Бакли-младший: Портрет жалобщика", *Esquire*, 1 января 1961 г., 50.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

У них все получится: например, Mariana Mazzucato, *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths* (London: Anthem Press, 2013), 63 (отмечая аргумент, "что, хотя Силиконовая долина была привлекательной и влиятельной моделью регионального развития, также трудно скопировать, потому что почти каждый сторонник модели Силиконовой долины рассказывает историю "свободолюбивых предпринимателей и дальновидных венчурных капиталистов" и при этом упускает важнейший фактор: роль военных в ее создании и поддержании") (цитируя Stuart W. Leslie, "The Biggest 'Angel' of Them All: The Military and the Making of Silicon Valley," in *Understanding Silicon Valley: The Anatomy of an Entrepreneurial Region*, ed. Martin Kenney (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2000)).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Была определенная степень: Jean Edward Smith, *FDR* (New York: Random House, 2008), 25; *The U.S. and the Holocaust*, directed by Ken Burns, Lynn Novick, and Sarah Botstein (PBS, 2022).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Эйнштейн и его жена: Smith, *FDR*, 579; см. также "The Roosevelt Week", *Time*, 5 февраля 1934 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Быстрый технический прогресс: Эйнштейн - Рузвельту, Пеконик, штат Нью-Йорк, 2 августа 1939 г., Президентская библиотека и музей Франклина Д. Рузвельта, Гайд-парк, штат Нью-Йорк.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Этот постоянный контакт: В итоге Германия так и не смогла всерьез заняться созданием атомного оружия. Министр вооружений страны Альберт Шпеер в 1942 году пришел к выводу, что "создание атомной бомбы слишком неопределенно и слишком дорого". Гитлер, в свою очередь, по сообщениям, "не был заинтересован атомном оружии и пренебрежительно отзывался о ядерной науке как о "еврейской физике". " Smith, *FDR*, 580.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ: КОНЕЦ АТОМНОГО ВЕКА

Дождь, однако: *The Manhattan Project: Создание атомной бомбы* (Ок-Ридж, Тенн.: Министерство энергетики США, январь 1999 г.), 48.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Взрыв был описан: Джанет Фаррелл Броуди, *Первая атомная бомба: Полигон Тринити в Нью-Мексико* (Lincoln, Neb.: University of Nebraska Press, 2023), 5.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Правительственный отчет: Министерство энергетики США, *Манхэттенский проект*, 49.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Нобель, который родился в Стокгольме: Эдит Паттерсон Мейер, *Динамит и мир: The Story of Alfred Nobel* (Boston: Little, Brown, 1958), 89.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Промышленный химикат: Мейер, *Динамит и мир*, 111

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В начале 1870-х гг: Мейер, *Динамит и мир*, 112.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Поначалу Нобель так и думал: Meuer, *Dynamite and Peace*, 110-12 ("Что Альфред Нобель думал об этом первом применении динамита в военное время, во время франко-прусской войны, он, по-видимому, никогда не говорил - конечно, не в письменной форме").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Единственная вещь": Мейер, *Динамит и мир*, 196.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джон Херси, американский журналист: John Hersey, *Hiroshima* (New York: Vintage Books, 1946), 25.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Разрушения были тотальными: Hersey, *Hiroshima*, 29.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Их целью было выровнять: Richard B. Frank, *Tower of Skulls: A History of the Asia-Pacific War: July 1937-May 1942* (New York: W. W. Norton, 2020), 8.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Мы ненавидели то, что делали": Джон Исмей, ""Мы ненавидели то, что делали": Veterans Recall Firebombing Japan," *New York Times*, March 9, 2020.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В депеше из Берлина: Н. L. Mencken, "Ludendorff," *Atlantic*, June 1917, 825, 830.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Людендорфа, согласно логике: Эрих Людендорф, *"Тотальная" война*, изд. Герберт Лоуренс (Лондон: Друзья Европы, 1936), 8.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Записи о человечестве: См. Eric Schlosser, *Command and Control: Nuclear Weapons, the Damascus Accident, and the Illusion of Safety* (New York: Penguin Press, 2013), 480.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Почти сорок лет назад: Джон Льюис Гэддис, *"Долгий мир: Inquiries into the History of the Cold War* (Нью-Йорк: Оксфорд Университи Пресс, 1987), 245.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Стивен Пинкер в своей книге: Стивен Пинкер, *"Лучшие ангелы нашей природы: Why Violence Has Declined*

(Нью-Йорк: Penguin Books, 2011), 692.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Любое другое развитие событий: См. Роберт Рауххаус, "Оценка гипотезы ядерного мира". *Journal of Conflict Resolution* 52, № 2 (апрель 2009), 264.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Министерство обороны США: Office of the Under Secretary of Defense, U.S. Department of Defense Fiscal Year 2024 Budget Request (March 2023); см. также Will Henshall, "The U.S. Military's Investments into Artificial Intelligence Are Skyrocketing," *Time*, March 29, 2024.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как утверждает Дэвид Грэбер, который преподавал: Дэвид Грэбер, "О летающих автомобилях и снижении нормы прибыли", *Baffler*, № 9 (март 2012): 77.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

После того как компания изменила курс: Грэм Ханна, "'Хватит работать с Пентагоном" - сотрудники OpenAI сталкиваются с протестами", *ReadWrite*, 13 февраля 2024 года; Эллен Хьюэт, "Протестующие собрались у штаб-квартиры OpenAI", *Bloomberg*, 13 февраля 2024 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В эссе: Николас Негропонте, "Big Idea Famine", *Journal of Design and Science*, no. 3 (февраль 2018).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как пишет Гордон: Роберт Дж. Гордон, "Конец экономического роста", *Prospect*, 21 января 2016 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Профиль Маска: Джилл Лепор, "Человек Икс", *New Yorker*, 11 сентября 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Критики Маска часто бывают далеки: Теодор Рузвельт, "Гражданство в республике: Address Delivered at the Sorbonne, Paris, April 23, 1910," in *Presidential Addresses and State Papers and European Addresses:*

December 8, 1908, to June 7, 1910 (New York: Review of Reviews, 1910), 2191.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Долгие годы многие были убеждены в этом: Ashlee Vance, *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future* (New York: HarperCollins, 2015), 218.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как заметил Питер Тиль: Джордж Пакер, "Ни смерти, ни налогов", *New Yorker*, 20 ноября 2011 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 2022 году YouTube заработал 959 миллионов долларов: Amanda Raffoul et al., "Social Media Platforms Generate Billions of Dollars in Revenue from U.S. Youth: Finding from a Simulated Model," *PLoS One*, December 27, 2023.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Давайте не будем нежничать: См. Dylan Thomas, *The Collected Poems of Dylan Thomas: Original Edition* (New York: New Directions, 2010), 122.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Он питался горечью": Барбара Демик и Дэвид Пирсон, "Китайская политическая звезда Си Цзиньпин - исследование контрастов", *Лос-Анджелес Таймс*, 11 февраля 2012 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Старшая сестра Си: Крис Бакли и Диди Кирстен Татлоу, "Культурная революция сформировала Си Цзиньпина, от школьника до выжившего", *New York Times*, 24 сентября 2015 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Официальный отчет правительства: Buckley and Tatlow, "Cultural Revolution Shaped Xi"; Evan Osnos, "Xi Jinping's Historic Bid at the Communist Party Congress", *New Yorker*, October 23, 2022.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В качестве профессора: Osnos, "Xi Jinping's Historic Bid."

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Энн Эпплбаум справедливо напоминает об этом: Энн Эпплбаум, "Либерального мирового порядка не существует", *Atlantic*, 31 марта 2022 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но, как заметил Генри Киссинджер: Генри Киссинджер, предисловие к книге *"Из третьего мира в первый: The Singapore Story: 1965-2000*, by Lee Kuan Yew (New York: HarperCollins, 2000), ix.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 1985 году он провел: Майк Вендлинг, "Си Цзиньпин: Удивительные связи китайского лидера с

сельской Айовой", BBC, 15 ноября 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

И единственная дочь Си: Эван Оснос, "Что первая дочь Китая нашла в Америке?", *New Yorker*, 6 апреля 2015 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Репортер японской газеты: Оснос, "Первая дочь Китая".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Во время одной из последующих поездок Си упомянул: "Речь президента Си о связях Китая и США", *China Daily*, 24 сентября 2015 г.; см. также Тайсу Чжан, Грэм Вебстер и Орвилл Шелл, "Что речь Си Цзиньпина в Сиэтле может означать для США", *Foreign Policy*, 23 сентября 2015 г.; Остин Рамзи, "Си Цзиньпин о "карточном домике" и Хемингуэе", *New York Times*, 23 сентября 2015 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но как Хлоя Морин: Кэтрин Портер, "Cheers, Fears, and 'Le Wokisme': How the World Sees U.S. Campus Protests," *New York Times*, May 3, 2024.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Этот "моральный дуализм": Реми Адекойя, "Ошибка "угнетенный против угнетателя"", Институт искусства и идей, 17 октября 2023 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

И все же мы продолжаем держаться: Лоуренс Х. Кили, *Война до цивилизации: The Myth of the Peaceful Savage* (New York: Oxford University Press, 1996), 52, 102.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Никогда в истории не было насилия": Paulo Freire, *Pedagogy of the Oppressed*, trans. Myra Bergman Ramos (Penguin Books, 2017), 29 (цитируется по Adekoja).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ПЯТАЯ: ОТКАЗ ОТ ВЕРЫ

Нейер родился: Aryeh Neier, *Defending My Enemy: American Nazis, the Skokie Case, and the Risks of Freedom* (New York: E. P. Dutton, 1979), 2.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Позднее он оценил: Том Голдштейн, "Нейер уходит с поста в A.C.L.U.; он отрицает связь с защитой нацистов", *New York Times*, 18 апреля 1978 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Защищать себя": Neier, *Defending My Enemy*, 5.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

За десять лет до этого: Питер Саловей, "Свобода слова, олицетворенная", *New York Times*, 26 ноября 2017 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ранее в том же году: Джордж К. Уоллес, "Инаугурационная речь", Департамент архивов и истории Алабамы, Монтгомери, штат Алабама, 14 января 1963 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Его потенциальное прибытие: Ефрем Сигел, "Новое приглашение Уоллеса ожидается в Йеле сегодня", *Harvard Crimson*, 24 сентября 1963 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Паули Мюррей, которая преследовала: Salovey, "Free Speech, Personified"; Kathryn Schulz, "The Many Lives of Pauli Murray", *New Yorker*, April 10, 2017.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Мюррей родился в Балтиморе: Шульц, "Много жизней Паули Мюррея".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ее отец был предан: Шульц, "Много жизней Паули Мюррея".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Бабушка Мюррея по материнской линии: Pauli Murray, *Song in a Weary Throat: Memoir of an American Pilgrimage* (New York: Liveright, 2018).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Она утверждала, что даже если: Salovey, "Free Speech, Personified".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Йельский политический союз: Efram Sigel, "Harvard, Yale Students to Issue New Invitations to Gov. Wallace," *Harvard Crimson*, September 25, 1963; см. также Sam Chauncey Jr, письмо редактору, *Yale Daily News*, 29 ноября 2017 г. (в котором Брюстер позже скажет, что он "принял неправильное решение с точки зрения принципа, но поступил правильно, когда речь шла о предотвращении насилия"); см. также Натаниэль Зелински, "Бросая вызов неоспоримому (вроде как)", *Yale Alumni Magazine*, январь/февраль 2015 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 2023 году три президента университетов: Харриет Шервуд, "Хамас говорит, что 250 человек удерживаются в заложниках в Газе", *Guardian*, 16 октября 2023 года; Кассандра Виноград и Изабель Кершнер, "Израильские нападающие взяли около 240 заложников", *New York Times*, 20 ноября 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для многих президенты были: Например, Анемона Хартоколлис, Стефани Соул и Вимал Патель, "В Гарварде идет битва за то, что следует сказать о нападениях ХАМАС", *Нью-Йорк Таймс*, 10 октября 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Морин Дауд: Морин Дауд, "The Ivy League Flunks Out", *New York Times*, 9 декабря 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но мало кому это интересно: См. например, Matt Bai, *All the Truth Is Out: The Week Politics Went Tabloid* (New York: Vintage, 2014).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это "распространение неистовства": Дэниел Каттер, "Media Scrutiny and the Quality of Public Officials", *Public Choice* 129 № 1/2 (октябрь 2006 г.): 38; см. также Larry J. Sabato, *Feeding Frenzy: How Attack Journalism Has Transformed American Politics* (New York: Free Press, 1993), 211 (утверждая, что "цена власти была резко поднята, слишком высоко для многих выдающихся потенциальных кандидатов на должности" и что "американское общество сегодня теряет услуги многих исключительно талантливых людей, которые могли бы внести выдающийся вклад в общее дело, но которые по понятным причинам не хотят подвергать себя и своих близких оскорбительному, навязчивому освещению в прессе") (цитируется по Andrew B. Hall, *Who Wants to Run? How the Devaluing of Political Office Drives Polarization* (Chicago: University of Chicago Press, 2019), 67).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 1991 году Ларри Сабато: Sabato, *Feeding Frenzy* 4.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В частности, американцы: "Публичные фигуры и их частная жизнь", *Time*, 22 августа 1969 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 1952 году Ричард Никсон: *American Experience: Президенты*, "Никсон, часть первая: поиски", PBS, 15 октября 1990 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ее муж ответил: "Никсон, часть первая", PBS.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Апелляция к добродетели и характеру: Гаранс Франке-Рута, "Речь Пола Харви 1978 года "Так Бог создал фермера"", *Atlantic*, 3 февраля 2013 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Неглубокие и тонко завуалированные: Алистер Барр, "Google's 'Don't Be Evil' Becomes Alphabet's 'Do the

Right Thing", *Wall Street Journal*, 2 октября 2015 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как пишет французский автор Паскаль Брюкнер: Паскаль Брукнер, *Слезы белого человека: Сострадание как презрение*, перевод. William R. Beer (New York: Free Press, 1986), 69 (цитируется по Roger Kimball, "The Perils of Designer Tribalism", *New Criterion*, April 2001).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Если ты не чувствуешь": Johann Wolfgang von Goethe, *Faust*, trans. Abraham Hayward and A. Bucheim (London: George Bell and Sons, 1892), 40-41 (для перевода, на котором основан этот текст).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Позже мы узнали, что это была фирма WilmerHale: Лорен Хирш, "Одна юридическая фирма подготовила Пенн и Гарвард к слушаниям по антисемитизму", *Нью-Йорк Таймс*, 8 декабря 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но как Лоуренс Саммерс: Лоуренс Саммерс, интервью Дэвида Ремника, *New Yorker Radio Hour*, NPR, 3 мая 2024 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В сборнике эссе: Erving Goffman, *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* (London: Taylor & Francis, 2017), xxi.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Серия демонстраций в защиту гражданских прав: Существуют противоречивые сведения о количестве бомб, взорванных в ту ночь. Сравните Пол Басс и Дуглас В. Рэй, "Убийство в образцовом городе: *The Black Panthers, Yale, and the Redemption of a Killer* (New York: Basic Books, 2006), 159 (две бомбы), и Geoffrey Kabaservice, *The Guardians: Kingman Brewster, His Circle, and the Rise of the Liberal Establishment* (New York: Henry Holt, 2004), 4 (три бомбы).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В апреле 1970 г: Джозеф Б. Трестер, "Брюстер сомневается в справедливости суда над чернокожими", *Нью-Йорк Таймс*, 25 апреля 1970, 1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он отважился на это: Спиро Агну, выступление на республиканском ужине во Флориде, Форт-Лодердейл, штат Флорида, 28 апреля 1970 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Ральф Уолдо Эмерсон: Michael H. Hoffheimer, *Justice Holmes and The Natural Law* (New York: Routledge, 2013), 38.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Наша приверженность "открытости": Аллан Блум, *"Закрывание американского разума"* (Нью-Йорк: Simon & Schuster, 1987), 56.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Перри Линк, бывший профессор: Перри Линк, "Китай: Анаконда в люстре", *New York Review of Books*, 11 апреля 2002 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Одна советская директива: Арлен Викторович Блиум и Донна М. Фарина, "Запретные темы: Ранние советские цензурные директивы", *История книги* 1 (1998): 273.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Если я назову свое имя": Николас Фандос, "В онлайн-мире новое поколение протестующих выбирает анонимность", *New York Times*, 2 мая 2024 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но это убеждение: конечно, при определенных условиях анонимным высказываниям есть место. См. дело *"Макинтайр против Избирательной комиссии Огайо"*, 514 U.S. 334 (1995), 357 (вывод о том, что "анонимные памфлеты — это не пагубная, мошенническая практика, а почтенная традиция отстаивания интересов и несогласия").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

И последствия этой неспособности: Michael Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, 2nd ed. (Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1998), 217.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Где не хватает политического дискурса": Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, 217.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ШЕСТЬ: ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ АГНОСТИКИ

Эми Гутманн, преподаватель: Эми Гутманн, "Демократическое гражданство", *Boston Review*, 1 октября 1994 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Мануэль Кастельс Оливан: Сэмюэл П. Хантингтон, "Мертвые души: Денационализация американской элиты", *National Interest*, № 75 (весна 2004 г.), 8 (цитирует Кастельса).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Эрнан Кортес, испанский губернатор: Уинстон А. Рейнольдс, "Горящие корабли Эрнана Кортеса". *Hispania* 42, no. 3 (September 1959): 318.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Президент Эйзенхауэр предупредил: Дуайт Д. Эйзенхауэр, "Текст выступления президента Эйзенхауэра", 17 января 1961 года, Президентская библиотека Дуайта Д. Эйзенхауэра, Абилин, штат Канзас (цитируется по Adrienne LaFrance, "Rise of Techno-Authoritarianism", *Atlantic*, January 30, 2024).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Наша нынешняя эпоха инноваций: См. LaFrance, "Rise of Techno-Authoritarianism" (аргумент "больше не будет "строить, потому что мы можем"").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Они просто не могут завернуть": Бен Чайлд, "Марк Цукерберг отвергает свою роль в "Социальной сети"".

Гардиан, 20 октября 2010 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как пишет Стивен Л. Картер, профессор: Stephen L. Carter, *The Culture of Disbelief* (New York: Basic Books, 1993), 24.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Картер отметил, что корни: Carter, *Culture of Disbelief*, 28.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В эссе под названием "Навязчивые действия": Зигмунд Фрейд, "Навязчивые действия и религиозные практики", в

Чтения по изучению ритуалов, ред. Ronald L. Grimes (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1996), 216.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как писал немецкий физик Макс Планк: Max Planck, *Scientific Autobiography and Other Papers* (New York: Philosophical Library, 1949), 33.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Душа страны: См. Pascal Bruckner, *The Tears of the White Man: Сострадание как презрение*, перевод. Уильям Р. Бир (Нью-Йорк: Фри Пресс, 1986), 69 (цитируется по Роджеру Кимбаллу, "Опасности дизайнерского трайбализма", *New Criterion*, апрель 2001).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как писал Фукуяма: Фрэнсис Фукуяма, "Вальсируя с (Лео) Штраусом", *American Interest* 10, no. 4 (февраль 2015).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В своей книге "*Предпринимательское государство*": Mariana Mazzucato, *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths* (London: Anthem Press, 2013), 84.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Опрос, проведенный в 2023 году: Ханна Дж. Мартинес, "Выпускной класс 2023 года в цифрах". *Harvard Crimson*, 2023.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Только 6 процентов выпускников: Аден Бартон, "Как гарвардский карьеризм убил классную комнату", *Harvard Crimson*, 21 апреля 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Количество колледжа: Дэвид Армитидж и др., *Преподавание искусств и гуманитарных наук в Гарвардском колледже: Mapping the Future* (Cambridge, Mass.: Harvard University, 2013), 7.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В то же, поступление: National Student Clearinghouse, "Computer Science Has Highest Increase in Bachelor's Earned," May 27, 2024.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как напомнил нам Генри Киссинджер: Paul Kennedy, *The Rise and Fall of the Great Powers: Экономические изменения и военные конфликты с 1500 по 2000 год* (Нью-Йорк: Random House, 1989), 407-8.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Самолеты сделаны: Маркус Вайсгербер, "Производство F-35 вырастет в четыре раза, так как завод переоснащается", *Defense One*, 6 мая 2016 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Стоимость деталей составляет 100 000 долларов: Роберт Левинсон, "Глобальная цепочка поставок F-35", *Businessweek*, 1 сентября 2011 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Пятьдесят самых ценных: Анализ, основанный на анализе общедоступной финансовой информации по состоянию на сентябрь 2024 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Стоимость американского технологического сектора: Сергей Хлебников, "Акции американского технологического сектора сейчас стоят более 9 триллионов долларов, затмевая весь европейский фондовый рынок", *Forbes*, 15 декабря 2020 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Те, кто не приемлет описаний: Фердинанд Лундберг, *60 семей Америки* (Нью-Йорк: Авангард Пресс, 1937), 3.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Если высший класс вырождается": E. Digby Baltzell, *The Protestant Establishment: Aristocracy and Caste in America* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1987), 8.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Даже тогда, в уединении и почти наверняка: Джордж Оруэлл, *1984* (New York: Penguin, 2023), 110.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В Восточной Германии - государственная безопасность: Буркхард Бильгер, "Собирая воедино секреты Штази", *New Yorker*, 27 мая 2024 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как пишет Хеллер: Ágnes Heller, *Beyond Justice* (Oxford: Blackwell, 1987), 273.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Постмодернистская несклонность: См. Steven Brill, *The Death of Truth: How Social Media and the Internet Gave Snake Oil Salesmen and Demagogues the Weapons They Needed to Destroy Trust and Polarize the World-and What We Can Do* (New York: Knopf, 2024).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Возникает проблема": Моррис Берман, *Сумерки американской культуры* (Нью-Йорк: W. W. Norton, 2006), 52.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА СЕДЬМАЯ: ВОЗДУШНЫЙ ШАР НА СВОБОДЕ

Сторонники основной учебной программы: Уильям Х. Макнилл, "Западная цивилизация в мировой политике: что мы подразумеваем под Западом", *Orbis* 41, no. 4 (Autumn 1997): 520.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Например, Уильям Макнилл: McNeill, "Western Civ", 520.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Кваме Энтони Аппиа: Кваме Энтони Аппиа, "Нет такой вещи, как западная цивилизация".

Гардиан, 9 ноября 2016 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Хантингтон считает "основные цивилизации": Samuel P. Huntington, "The Clash of Civilizations?", *Foreign Affairs* 72, no. 3 (Summer 1993): 25.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Истории не существует": Гилберт Аллардайс, "Взлет и падение курса "Западная цивилизация"".

American Historical Review 87, no. 3 (June 1982): 719 (цитирует Шайетта).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он родился в : John Baldwin et al., "Memoirs of Fellows and Corresponding Fellows of the Medieval Academy of America," *Speculum* 91, no. 3 (July 2016): 894.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Научные интересы Шайетта: См. Fredric L. Cheyette, *Ermengard of Narbonne and the World of the Troubadours* (Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 2004).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он сформулировал доминирующую критику: Фредрик Л. Шайетт, "За пределами западной цивилизации: Rebuilding the Survey", *History Teacher* 10, no. 4 (август 1977 г.): 535.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В некоторых , как отмечает один из наблюдателей: Льюис В. Спитц, "За пределами западной цивилизации: Перестройка исследования".

Учитель истории 10, нет. 4 (August 1977): 517.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Например, в Стэнфорде: Сюзетт Лейт, "Civ: Просвещение... или Черная смерть?", *Stanford Daily*, May 17, 1966, 1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но в ноябре 1968 г: Герберт Л. Пакер и другие, *Исследование образования в Стэнфорде: Report to the University* (Stanford University, November 1968), 9; см. также Mary Louise Pratt, "Humanities for the Future: Дебаты о западной культуре в Стэнфорде", в книге *"Традиция либеральных искусств"*, под ред. Брюса Кимбалла (Lanham, Md.: University Press of America, 2010), 464.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Курс в Стэнфорде закончился: Джон В. Коффи, "Состояние высшего образования: Хаос", *Stanford Daily*, 29 ноября 1971 г., 2.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как отметил один историк: Аллардайс, "Взлет и падение курса западной цивилизации", 720.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"У нас есть Платон": Джозеф Туссман, "Обряд прохождения колледжа", в книге *"Эксперименты и инновации: Новые направления в образовании в Калифорнийском университете"* (июль 1968 г.), выдержки из книги Packer et al., *Study of Education at Stanford*, vol. 2, 93; см. также Allardyce, "Rise and Fall of the Western Civilization Course", 724 (отмечая, что "все учебные программы по сути своей религиозны").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как член: Allardyce, "Rise and Fall", 702 (цитата Lucy M. Salmon в Andrew C. McLaughlin et al., *The Study of History in Schools: Report to the American Historical Association* (New York: Macmillan, 1899), 194).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Современная концепция: Appiah, "No Such Thing"; см. также Oswald Spengler, *Decline of the West* (New York: Oxford University Press, 1991); Northrop Frye, "The Decline of the West by Oswald Spengler," *Daedalus* 103, no. 1 (Winter 1974); "Patterns in Chaos," review of *The Decline of the West: Перспективы мировой истории* Освальда Шпенглера, *Time*, 10 декабря 1928 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как заметил Уинстон Черчилль: Niall Ferguson, *Civilization: The West and the Rest* (New York: Penguin Books, 2011), 98 (цитата из выступления Уинстона Черчилля в Бристольском университете 2 июля, 1938).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Клод-Левин-Стросс, французский антрополог: Claude Lévi-Strauss, *Tristes Tropiques*, trans. John Weightman and Doreen Weightman (New York: Penguin Books, 2012), 326 (цитируется по Bruckner, *Tears of the White Man*, 100).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Аппиа, например, утверждает: Appiah, "No Such Thing".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Адам Шац, американский редактор: Адам Шац, "'Ориентализм', тогда и сейчас", *New York Review of Books*, 20 мая 2019 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Шац: Шац, "'Ориентализм', тогда и сейчас".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Автор Панкадж Мишра: Панкадж Мишра, "Переориентация Эдварда Саида", *New Yorker*, 19 апреля 2021 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Действительно, книга породила: Мишра, "Переориентация Эдварда Саида".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В своей биографии Саида: Timothy Brennan, *Places of Mind: A Life of Edward Said* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2021), 220.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как объяснял сам Саид: Edward Said, *Orientalism* (New York: Vintage Books, 1979), 332.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как пояснил Саид: Said, *Orientalism*, 7 (цитируя Denys Hay, *Europe: The Emergence of an Idea*, 2nd ed. (Edinburgh: Edinburgh University Press, 1968)).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Некоторые читали Саида: см. Brennan, *Places of Mind*, 205 (отмечая, что Саид "в лекциях накануне публикации *"Ориентализма"* приложил немало усилий, чтобы атаковать постмодернизм").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как заметил Мишра: Mishra, "Reorientations of Edward Said" (отмечая, что "критика евроцентризма в книге самом деле была любопытно евроцентричной").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Макнилл писал в своем эссе: McNeill, "Western Civ in World Politics", 521.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как отмечает историк Ниал Фергюсон: Фергюсон, *Цивилизация*, 6.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Способность считаться: Nate Silver, *On the Edge: The Art of Risking Everything* (New York: Penguin Press, 2024), 25.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Немцы, писал он: Ванневар Буш, *"Современное оружие и свободные люди"* (Нью-Йорк: Simon & Schuster, 1949), 53.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ВОСЬМАЯ: "НЕСОВЕРШЕННЫЕ СИСТЕМЫ"

В январе 1970 года журнал *Time*: "Мужчина и женщина года: Средние американцы", *Time*, 5 января 1970 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Раскол страны: Например, Ричард Никсон, "Обращение к нации по поводу войны во Вьетнаме", Вашингтон, округ Колумбия, 3 ноября 1969 года (обращение к "великому молчаливому большинству моих сограждан-американцев"); Мэтью Д. Ласситер, "Кто говорит от имени молчаливого большинства?", *Нью-Йорк Таймс*, 2 ноября 2011 года; см. также Рик Перлштейн, *Никсонленд: The Rise of a President and the Fracturing of America* (New York: Scribner, 2008), 447.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ли Фельзенштейн, например: Walter Isaacson, *The Innovators: How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution* (New York: Simon & Schuster, 2014), 266.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Стюарт Брэнд, соучредитель: Стюарт Брэнд, "Мы обязаны хиппи", *Time*, 1 марта 1995 года (цитируется по Isaacson, *Innovators*, 268).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Леви сформулировал это: Steven Levy, *Hackers: Heroes of the Computer Revolution* (Sebastopol, Calif.: O'Reilly, 2010), 25.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Стив Джобс, в частности: Walter Isaacson, *Steve Jobs* (New York: Simon & Schuster, 2013), 34.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Учился в Рид-колледже: Айзексон, *Стив Джобс*, 41.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

При попытке ухаживания: Малкольм Гладуэлл, "Твикер", *New Yorker*, 6 ноября 2011 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Действительно, Apple возражала: Эллен Накашима и Рид Альберготти, "ФБР хотело разблокировать iPhone стрелка из Сан-Бернардино. Оно обратилось к малоизвестной австралийской фирме", *Washington Post*, 14 апреля 2021 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Macintosh, напротив: Эрик Сандберг-Димент, "Обзор аппаратного обеспечения: Apple взвешивает свой Macintosh", *New York Times*, 24 января 1984 г., С3.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Первоначальный черновик рекламы: Дэвид Бернхэм, "Компьютер, потребитель и частная жизнь", *New York Times*, 4 марта 1984 г., E8.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА 9: ЗАТЕРЯННЫЕ В СТРАНЕ ИГРУШЕК

В 1996 году Тоби Ленк: Джефф Дженсен, "Тоби Ленк", *Advertising Age*, 1 июня 1998 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В период своего расцвета: Майкл Соколов, "Как потерять 850 миллионов долларов и не заботиться об этом", *журнал New York Times*, 9 июня 2002 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Мы быстро теряем деньги": Дженсен, "Тоби Ленк".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

По оценкам, пятьдесят тысяч компаний: Brian McCullough, *How the Internet Happened: From Netscape to the iPhone* (New York: Liveright, 2018), 141.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В профиле *Wall Street Journal*: Джейсон Фрай, "История eToys", *Wall Street Journal*, 12 июля 1999 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В мае 1999 года в своей публикации S-1: Форма S-1, поправка № 1, eToys Inc., Комиссия по ценным бумагам и биржам США, 19 мая 1999 года (цитируется по Джорджу Андерсу и Энн Граймс, "Акции eToys выросли почти в четыре раза, опередив конкурентов Toys 'R' Us", *Wall Street Journal*, 21 мая 1999 года).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Все эти разговоры": Brent Goldfarb and David A. Kirsch, *Bubbles and Crashes: The Boom and Bust of Technological Innovation* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2019), 137 (цитируя Heather Green, "The Great Yuletide Shakeout", *Businessweek*, November 1, 1999, 22).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Я просто чувствую, что я создан": Фильм *"Перед закатом"*, режиссер Ричард Линклейтер (2004; Бербанк, Калифорния: Warner Independent Pictures).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Я увлекаюсь гольфом": Джейми Дауард, "Дареная лошадь в мышке", *Гардиан*, 23 октября 1999 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В конце концов, сам термин должен был бы исчезнуть: См. Leigh Alexander, "Why It's Time to Retire 'Disruption,' Silicon Valley's Emptiest Buzzword," *Guardian*, January 11, 2016 (описывает термин "disruption" как "послевкусие высосанной батарейки"); Adrian Daub, "The Disruption Con: Why Big Tech's Favourite Buzzword Is Nonsense," *Guardian*, September 24, 2020.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но, как утверждает Питер Турчин: Peter Turchin, *End Times: Элиты, контрэлиты и путь политической дезинтеграции* (New York: Penguin Press, 2023), 89.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Талкотт Парсонс, американский социолог: Talcott Parsons, "Certain Primary Sources and Patterns of Aggression in the Social Structure of the Western World", chap. 14 в *Essays in Sociological Theory*, rev. ed. (Glencoe, Ill.: Free Press, 1954), 314.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Эссе в журнале *Commentary*: "Изучение человека: О Талкотте Парсонсе", *Commentary*, December 1962.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В эссе о человеческой агрессии: Parsons, "Patterns of Aggression", 314.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В феврале 2001 года: Джон Кэсси, "eToys подает заявление о банкротстве", *Guardian*, 28 февраля 2001 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Год назад американцы": "Dot-Com Bubble Bursts", *New York Times*, 24 декабря 2000 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Со своей стороны, Ленк обвинил: Sokolove, "How to lose \$850 Million".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В посмертном анализе краха: Д. Куинн Миллс, "Кто виноват в пузыре?", *Harvard Business Review*, май 2001 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

The *Guardian* отмечает: Джейн Мартинсон и Ларри Эллиотт, "Год, когда Dot.com превратился в Dot.bomb".

Гардиан, 29 декабря 2000 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как писал Дэвид Грэбер: Дэвид Грэбер, "О летающих автомобилях и снижении нормы прибыли", *Vaffler*, no.

9 (март 2012).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Грэбера, который описал себя: Дэвид Грэбер, "Новые анархисты", *New Left Review* 13 (январь/февраль 2002).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

А также долгосрочные последствия и вред: Питер Грей, "Упадок игры и рост психопатологии у детей и подростков", *American Journal of Play* 3, no. 4 (2011).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

На собрании лоббистов: Алан Гринспен, "Замечания председателя Алана Гринспена: На ежегодном ужине и лекции Фрэнсиса Бойера в Американском институте предпринимательства по исследованию государственной политики", Вашингтон, округ Колумбия, 5 декабря 1996 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Замечание пришло: Роберт Дж. Шиллер, *Иррациональное изобилие* (Нью-Йорк: Краун, 2006).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ: РОЙ ЭККОВ

26 июня 1951 года: Мартин Линдауэр, "Охота на дом роями медоносных пчел", перевод. P. Kirk Visscher, Karin Behrens, and Susanne Kuehnholz, *Journal of Comparative Physiology* 37 (1955): 271.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Линдауэр родился в 1918 году: Томас Д. Сили, "Мартин Линдауэр (1918-2008)", *Nature*, 11 декабря 2008, 718.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Томас Д. Сили, профессор биологии: Thomas D. Seeley, *Honeybee Democracy* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2010), 13 (цитируя T. D. Seeley, S. Kühnholz, and R. H. Seeley, "An Early Chapter in Behavioral Physiology and Sociobiology: Наука Мартина Линдауэра", *Журнал сравнительной физиологии*, 188 (июль 2002 г.): 442).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Когда животные ищут: Линдауэр, "Рои медоносных пчел", 264.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В то время как большинство животных исследуют: Lindauer, "Honey Bee Swarms", 264 (выделено автором).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Зоологический институт Мюнхенского университета: Линдауэр, "Рои медоносных пчел", 265.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Около трех часов пополудни: Lindauer, "Honey Bee Swarms", 271-72.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Пчелы возвращаются: Карл фон Фриш, *Язык танца и ориентация пчел*, перевод. Leigh E. Chadwick (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1967), 269-70.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В течение дня: Линдауэр, "Рои медоносных пчел", 272-73.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это стало очевидным: Lindauer, "Honey Bee Swarms", 265-66, 287.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Линдауэр рассказал об этой сцене: Lindauer, "Honey Bee Swarms", 272.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

На следующий день: Линдауэр, "Рои медоносных пчел", 274.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Новая партия потенциальных мест: Lindauer, "Honey Bee Swarms", 275.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В течение следующих нескольких часов: Lindauer, "Honey Bee Swarms", 275.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Названия роев: Lindauer, "Honey Bee Swarms", 268.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как отмечает одна группа исследователей: Sayra Cristancho and Graham Thompson, "Building Resilient Healthcare Teams: Insights from Analogy to the Social Biology of Ants, Honey Bees and Other Social Insects", *Perspectives on Medical Education* 12, no. 1 (2023): 254.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Каждый из фотоаппаратов: Джорджио Паризи, *В полете скворцов: Чудо сложных систем*, перевод Саймона Карнелла (Нью-Йорк: Penguin Books, 2023), 9.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он обнаружил, что стаи: Паризи, *Полет скворцов*, 11.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как писал Паризи: Паризи, *Полет скворцов*, 16.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ: ИМПРОВИЗАЦИОННЫЙ СТАРТАП

Джонстону приписывается авторство: Theresa Robbins Dudeck, *Keith Johnstone: A Critical Biography* (Лондон: Блумсбери, 2013), 12.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джерри Сайнфелд сказал: Дэвид Ремник, "Ученый комедии", *New Yorker*, 28 апреля 2024 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он родился в 1933 году: Дудек, *Кит Джонстон*, 20 лет.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Один из главных выводов его книги: Keith Johnstone, *Impro: Improvisation and the Theatre* (New York: Routledge, 1981), 41-52.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Интерес и подход Джонстона: Dudeck, *Keith Johnstone*, 12.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Самые доминантные гакдауны: Konrad Z. Лоренц, *Кольцо царя Соломона* (Нью-Йорк: Thomas Y. Crowell, 2020), 149.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Джонстона - "каждый перегиб": Johnstone, *Impro*, 33.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В частности, бифуркация: Johnstone, *Impro*, 36.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

К 1960-м годам: *Американский опыт: Кремниевая долина*, "Кремниевая долина: Глава 1", режиссер Рэндалл Маклаури, PBS, 5 февраля 2013 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Каждое человеческое учреждение: Согласно одному исследованию, проведенному среди трехсот крупных компаний в США, среднее число людей, подчиняющихся генеральному директору компании, почти удвоилось с 1980-х по 1990-е годы, увеличившись с примерно четырех человек в 1986 году до восьми человек более чем десятилетие спустя, в 1998 году. См. Рагурам Раджан и Джули Вульф, "Сплюсцивающаяся фирма: Доказательства на основе панельных данных об изменении характера корпоративной иерархии", рабочий документ № 9633 (Национальное бюро экономических исследований, апрель 2003 г.), 4.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Группа исследователей: Лесли А. Перлоу, Констанс Нунан Хэдли и Юнис Ын, "безумие совещаний", *Harvard Business Review*, июль-август 2017 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Симфонический оркестр: Питер Ф. Друкер, "Приход новой организации", *Harvard Business Review*, январь 1988 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ: НЕОДОБРЕНИЕ ТОЛПЫ

Аш родился в Варшаве: John Ceraso, Irvin Rock, and Howard Gruber, "On Solomon Asch," in *The Legacy of Solomon Asch*, ed. Irvin Rock (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1990), 3.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Когда ему было тринадцать лет: Дэвид Стаут, "Соломон Эш умер в 88 лет; ведущий социальный психолог", *Нью-Йорк Таймс*, 29 февраля 1996 г., D19.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Остальные семь: Соломон Э. Аш, "Влияние группового давления на модификацию и искажение суждений", в книге *"Группы, лидерство и люди: Research in Human Relations"*, ed. Harold Guetzkow (Pittsburgh: Carnegie Press, 1951), 178.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как позже писал Аш: Asch, "Effects of Group Pressure", 179.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Аша и многих других: Solomon E. Asch, "Opinions and Social Pressure," *Scientific American* 193, no. 5 (November 1955): 34.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Друг и коллега: Ceraso, Rock, and Gruber, "On Solomon Asch", 8.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Институциональные наблюдательные советы: Кристин Грейди, "Институциональные наблюдательные советы: Назначение и проблемы".

Chest 148, no. 5 (November 2015): 1150.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Милгрэм родился в 1933 году: Thomas Blass, *The Man Who Shocked the World: The Life and Legacy of Stanley Milgram* (New York: Basic Books, 2009), 1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Объявление о поиске добровольцев: Стэнли Милгрэм, *"Подчинение авторитету: Экспериментальный взгляд"*

(Нью-Йорк: Harper Perennial, 2009), 14.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Каждый из добровольцев: Milgram, *Obedience to Authority*, 14.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Испытуемым сказали: Милграм, *Подчинение авторитету*, 19.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В самом начале: Milgram, *Obedience to Authority*, 20.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Разумеется, обучаемый: Milgram, *Obedience to Authority*, 16.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Из десятков индивидуумов: Milgram, *Obedience to Authority*, 5.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Результаты потрясли страну: Уолтер Салливан, "65% участников теста слепо подчиняются приказу причинить боль".

Нью-Йорк Таймс, 26 октября 1963 г., 10.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В одном из самых ярких примеров: Milgram, *Obedience to Authority*, 73.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Тема: Я не могу этого вынести": Milgram, *Obedience to Authority*, 73.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Милгрэм: Milgram, *Obedience to Authority*, 77.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Он думает, что убивает кого-то": Милгрэм, *"Подчинение авторитету"*, 77.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Эксперимент Милгрэма: См. Ханна Арендт, *Эйхман в Иерусалиме: A Report on the Banality of Evil* (New York: Viking Press, 1963).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Не все испытуемые Милгрэма: Milgram, *Obedience to Authority*, 84.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Исследователь, ведущий сессию: Милгрэм, *"Подчинение авторитету"*, 16, 85.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он также повторял: Milgram, *Obedience to Authority*, 85.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Психологическая устойчивость: Милгрэм, *"Подчинение авторитету"*, 85.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Группа экспериментов: Этот эксперимент также, возможно, служит напоминанием о том, насколько мягкими современными экспертными советами на факультетах психологии, одобряющие лишь самые мягкие формы обмана в экспериментах, проводимых на добровольцах, и, возможно, отказывающиеся от целых направлений продуктивных и ценных исследований человеческого разума.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Говард Грубер: Ceraso, Rock, and Gruber, "On Solomon Asch", 8.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В сентябре 1922 года: *Monet's Years at Giverny* (New York: Metropolitan Museum of Art, 1978), 34-36.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Его поздние работы: Эмили Уотлингтон, ""Моне/Митчелл" показывает, как слепота импрессиониста открыла путь к абстракции", *Искусство в Америке*", 12 мая 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ретроспектива работ художника: См. Сюзанна Паже, Марианна Матье и Анжелин Шерф, *Моне -Митчелл* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 2022).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Точно так же, когда Людвиг ван Бетховен: Мэтью Гуэррьерри, *Первые четыре ноты: Пятая книга Бетховена и человеческое воображение* (Нью-Йорк: Vintage Books, 2014), 8.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В качестве новостей, однако: Guerrieri, *First Four Notes*, 12.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Некоторые утверждают: Робин Уоллес, "Почему потеря слуха Бетховена добавила разнообразия в его музыку", *Zócalo Public Square*, 28 июля 2019 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ: СОЗДАНИЕ ЛУЧШЕЙ ВИНТОВКИ

28 сентября 2011 г.: Кевин Неверс, ""Он не колебался": Медик ВДВ Джим Батц умирает героем в Афганистане", *Chesterton (Ind.) Tribune*, 3 октября 2011 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Участок земли: Милтон Бирден, "Афганистан, кладбище империй", *Foreign Affairs*, 1 ноября 2001 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джеймс Батц: Джон Бирн, "Медик из Северо-Западной Индианы убит в Афганистане", *Chicago Tribune*, 1 октября 2011 г.; Сьюзан Браун, "Отец солдата: "Он всегда будет моим героем"", *Times of Northwest Indiana*, 2 октября 2011 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Второй взрыв: Браун, "Отец солдата".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Джимми не колебался": Nevers, "He Didn't Hesitate. "

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

К 2012 году их было более трех тысяч: Харви М. Сапольски и Майкл Шраге, "Для уничтожения придорожных бомб требуется больше технологий", *National Defense*, апрель 2012, 17.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В общей сложности 14 500: Умар Фарук, "Пакистанские удобрения выращивают и бомбы талибов, и афганские культуры". *Christian Science Monitor*, 9 мая 2013 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как офицер ВМС США: Джейсон Шелл, "Как победили СВУ: Развенчание мифа о тактическом успехе и инновациях", *War on the Rocks*, 1 мая 2017 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Американские военные потратили: Sapolsky and Schrage, "More Than Technology", 17; Shell, "How the IED Won" (оценка стоимости СВУ в 265 долларов).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Армия США приняла решение: "Oshkosh MRAP All Terrain Vehicle", *Army Technology*, 14 сентября 2009 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

К октябрю 2012 года: Алекс Роджерс, "MRAP: Гениальная покупка или потраченные впустую миллиарды?", *Time*, 2 октября 2012 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Более мощные взрывные устройства: Сапольски и Шраге, "Больше, чем технология", 17. Некоторые также сомневались в том, что новые машины с более мощной броней обеспечивают гораздо большую защиту, чем существующие бронетранспортеры. См. Крис Ролфс и Райан Салливан, "Why the Автомобили стоимостью 600 000 долларов не стоят этих денег", *Foreign Affairs*, 26 июля 2012 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Разочарование многих солдат: См. Энни Джейкобсен, "Palantir's God's-Eye View of Afghanistan", *Wired*, 28 января 2021 г.; Роберт Дрейпер, "Boondoggle Goes Boom", *New Republic*, 19 июня 2013 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В другую эпоху: Артур Герман, "Что, если бы Apple создала iFighter?", *Wall Street Journal*, 23 июля 2012 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Офицер разведки в Афганистане: "Силы быстрого оснащения армии пускают корни, говорит начальник",

Национальная оборона, 1 октября 2006 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Офицер написал, что: Даррел Исса и Джейсон Чаффетц - Леону Э. Панетте, 1 августа 2012 г., Комитет Палаты представителей США по надзору и правительственной реформе.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В январе 2012 г: *Palantir Technologies v. United States*, No. 16-Civ-784-MBH (Fed. Claims, June 30, 2016), 49; см. также Rowan Scarborough, "Soldier Battling Bombs Irked by Software Switch," *Washington Times*, July 22, 2012; Steven Brill, "Trump, Palantir, and the Battle to Clean Up a Huge Army Procurement Swamp," *Fortune*, March 27, 2017.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Мы не собираемся сидеть здесь": Скарборо, "Солдат, сражающийся с бомбами".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Заместитель Джеймса Мэтгиса: Brill, "Battle to Clean Up".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Более двадцати лет: Министерство обороны США, статус потерь, 16 июля 2024 г.; "Издержки войны: гражданское население Афганистана", Институт международных и общественных отношений Уотсона, Университет Брауна, Провиденс, Р.И.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В итоге конфликт обошелся бы дорого: Кристофер Хелман и Хэнк Такер, "Война в Афганистане стоила Америке 300 миллионов долларов в день в течение 20 лет, и большие счета еще впереди", *Forbes*, 16 августа 2021 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

По состоянию на август 2006 года: "Отсутствие представителей высшего класса Америки в армии", *ABC News*, 3 августа 2006 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Если сражение за рубежом: Лео Шейн III, "Почему один из законодателей продолжает настаивать на новом военном призыве".

Military Times, 30 марта 2015 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В американской системе: Патрик Кадделл, интервью в фильме "Джимми Картер", *American Experience*, PBS, 11 ноября 2002 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Перечисление требований: Брэд Ортон, "Высказывания на по обзору национальной

производительности", 26 октября 1993 г., Старое здание исполнительного офиса, Вашингтон, округ Колумбия, C-SPAN.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но разработка альтернативы: Ортон, "Замечания".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Они обратились к: Ортон, "Замечания"; Стивен Барр, "Изменения в закупках, предложенные Клинтоном".

Вашингтон Пост, 27 октября 1993 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Сенатор Уильям Рот: Уильям Рот, S. 1587, Закон об упорядочении федеральных закупок 1993 года, Комитет по правительственным делам и Комитет по вооруженным силам, Вашингтон, округ Колумбия, 24 февраля 1994 года, 4.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В то время правительство США: Эл Гор, *"Правительство здравого смысла: Работает лучше и стоит меньше"*

(1998), 74.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Один список из 1980-х годов: Министерство обороны США, "Военная спецификация: Смесь для печенья, сухая", MIL- C-43205G, 7.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Комиссия, созданная: Richard D. White Jr., "Executive Reorganization, Theodore Roosevelt, and the Keep Commission," *Administrative Theory and Praxis* 24, no. 3 (2002): 512.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Гиффорд Пиншот: White Jr., "Executive Reorganization", 511-12; Danny Freedman, "They're Getting Rid of 'Red Tape' in Washington. Буквально", *Washington Post*, 16 января 2023 г. (обсуждение корней термина "бюрократия").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 1983 году, например: Уэйн Биддл, "Палата представителей утверждает жесткие правила для контроля стоимости военных запчастей", *Нью-Йорк Таймс*, 31 мая 1984, B24.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Некоторые из цен: Джеймс Фэрхолл, "Дело о молотке за 435 долларов", *Washington Monthly*, 1 января 1987 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Айрон А. Матершед, "Скандалы с молотком за \$435 и туалетным сиденьем за \$600: Приводит ли

освещение в СМИ закупочных скандалов к реформе закупок?", *Public Договорное право* 41, нет. 4 (Summer 2012): 861.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 1984 году журналист: Брэд Никербокер, "Пентагон усиливает войну с недобросовестными оборонными подрядчиками", *Christian Science Monitor*, 15 марта 1984 года (цитируется по Mothershed, "\$435 Hammer and \$600 Toilet Seat Scandals", 863).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Позже он сказал: Уильям Дж. Клинтон, "Послание о положении дел в стране", Вашингтон, округ Колумбия, 23 января 1996 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

На пресс-конференции: Уильям Дж. Клинтон, "Высказывания, объявляющие отчет о Национальном обзоре эффективности и обмен мнениями с репортерами", Вашингтон, округ Колумбия, 7 сентября 1993 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Дэвид Э. Розенбаум: Дэвид Э. Розенбаум, "Перестройка правительства: Немногие не согласны с общей целью Клинтона, но история показывает, какие препятствия ждут впереди", *Нью-Йорк Таймс*, 8 сентября 1993 г., A1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Клинтон работал: Барр, "Изменения в закупках".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Этого никогда не должно происходить": Уильям Дж. Клинтон, "Выступления на пресс-конференции по обзору национальной производительности", 26 октября 1993 г., Старое здание исполнительного офиса, Вашингтон, округ Колумбия, C-SPAN.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Гор, который стоял рядом: Эл Гор, "Выступления на пресс-конференции по обзору национальной производительности", 26 октября 1993 г., Старое здание исполнительного офиса, Вашингтон, округ Колумбия, C-SPAN.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Преобладающий режим регулирования: Thomas J. Kelleher et al., *Smith, Currie, and Hancock's Federal Government Construction Contracts* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2010), 89.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

На слушаниях в Сенате: Federal Acquisition Streamlining Act of 1993: Hearing on 1587, before the Committee

on Governmental Affairs and the Committee on Armed Services, 103rd Cong, February 24, 1994, 2 (выступление Джона Гленна).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Гленн: Закон об упорядочении федеральных закупок 1993 года, Джон Гленн, 2.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Стратегия государственных служащих: Закон об упорядочении федеральных закупок 1993 года, Джон Гленн, 3.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Стивен Брилл: Брилл, "Битва чистоту".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Что будет Джей Лено?": Клинтон, "Замечания по поводу подписания Закона об упорядочении федеральных закупок 1994 года".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Подобные судебные разбирательства: Лизетт Чапман, "Внутри войны Palantir с армией США", *Bloomberg*, 28 октября 2016 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Дело было : *Palantir USG Inc. v. United States*, No. 16-784C (Fed. Claims, November 3, 2016), 97.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Короче говоря, мы победили: Федеральный апелляционный суд в Вашингтоне, округ Колумбия, поддержал решение судьи Хорна.

Palantir USG Inc. v. United States, 904 F.3d 980 (Fed. Cir. 2018).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джон Маккейн: Shane Harris, "Palantir Wins Competition to Build Army Intelligence System," *Вашингтон Пост*, 26 марта 2019 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Год спустя: Харрис, "Palantir побеждает в конкурсе".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Настала очередь американских военных: Харрис, "Palantir выигрывает конкурс".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Zynga, производитель видеоигр: Эвелин М. Русли, "Стоимость Zynga в 7 миллиардов долларов - века для социальных игр", *New York Times*, 15 декабря 2011 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

При оценке в 25 миллиардов долларов: Николь Перлрот, "IPO Groupon: По цифрам", *Forbes*, 2 июня 2011 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

См. Роберт Чанник, "Groupon Issues 'Going Concern' Warning as Chicago-Based Online Marketplace Terminates River North HQ Lease", *Chicago Tribune*, May 13, 2023; Эрик Джей Савиц, "Groupon Stock Craters. Поворот к лучшему занимает больше времени, чем ожидалось", *Barron's*, 10 ноября 2023 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ: ОБЛАКО ИЛИ ЧАСЫ

Он преподавал: Генри Адамс, *Том и Джек: Переплетающиеся жизни Томаса Харта Бентона и Джексона Поллока* (Нью-Йорк: Bloomsbury Press, 2009), 30.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В интервью: Пепе Кармель, ред., *Джексон Поллок: Interviews, Articles, and Reviews* (New York: Museum of Modern Art, 1999), 15; см. также Erika Doss, *Benton, Pollock, and the Politics of Modernism* (Chicago: University of Chicago Press, 1995), 330 (обсуждение интервью).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Поначалу Бентон так не считал: Thomas Hart Benton, *An Artist in America* (Columbia, Mo.: University of Missouri Press, 1968), 339 (цитируется по Emily Esfahani Smith, "The Friendship That Changed Art", *Artists Magazine* 35, no. 6 (July/August 2018)).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как комик: Дэвид Симс, "Нет, правда, я ужасен", *Atlantic*, 26 апреля 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ричард Алан Фридман, профессор: Джилл Филипович, "Я ошибалась насчет предупреждений о триггерах", *Atlantic*, 9 августа 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Художник и основатель: Джек Керуак, *"На дороге"* (Нью-Йорк: Penguin Books, 1976), 5.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Нет ничего особенного": Рене Жирар, "Генеративное козлюбийство", в книге *"Насильственные истоки: Walter Burkert, René Girard, and Jonathan Z. Smith on Ritual Killing and Cultural Formation"*, ed. Robert G. Hammerton-Kelly (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1987), 123.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Эрнста Криса, австрийского психоаналитика: Ernst Kris, *Psychoanalytic Explorations in Art* (New York: International Universities, Press, 1952), 59.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"За несоответствие": Ральф Уолдо Эмерсон, "Самодостаточность", в книге *"Природа и избранные эссе"*, изд.

Ларцер Зифф (Penguin Books, 2003), 123.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но Эмерсон прав, когда спрашивает: Emerson, "Self-Reliance", 123-24.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Берлина это было так: Исая Берлин, *"Ежик и лиса"* (Лондон: Weidenfeld & Nicolson, 1954), 1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Лиса знает много вещей": Берлин, *Ежик и лиса*, 1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Герберт Гувер: См. Kenneth Whyte, *Hoover: An Extraordinary Life in Extraordinary Times* (New York: Alfred A. Knopf, 2017), 35, 68-69; Jeremy Mouat and Ian Phimister, "The Engineering of Herbert Hoover," *Pacific Historical Review* 77, no. 4 (November 2008): 555, 560.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Об этом он написал в своих мемуарах: Herbert Hoover, *The Memoirs of Herbert Hoover: Years of Adventure, 1874- 1920* (New York: Macmillan, 1953), 133.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как говорил американский философ: Джон Дьюи, "Прагматическая Америка", в книге *"Общественный философ Америки: Essays on Social Justice, Economics, Education, and the Future of Democracy"*, ed. Eric Thomas Weber (New York: Columbia University Press, 2021), 52.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Дьюи гордился этим: Дьюи, "Прагматичная Америка", 51.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Приверженность такого рода: Дьюи, "Прагматическая Америка", 52.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Не менее шестнадцатисот немецких ученых: Annie Jacobsen, *Operation Paperclip: The Secret Intelligence Program That Brought Nazi Scientists to America* (New York: Little, Brown, 2014), ix.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Офицер США: Jacobsen, *Operation Paperclip*, 52.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В своей книге: Филипп Э. Тетлок, *Экспертное политическое суждение: How Good Is It? Как мы можем узнать?* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005), 40; см. также John Lewis Gaddis, *On Grand Strategy* (Penguin Books, 2019) (рассуждения о Тетлоке).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как объяснил Тетлок: Tetlock, *Expert Political Judgment*, 40.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Юджин Вигнер: Юджин Вигнер, "Необоснованная эффективность математики в естественных науках", *Communications in Pure and Applied Mathematics* 13, no. 1 (февраль 1960), 2.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но этот же диск: Tetlock, *Expert Political Judgment*, 40.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он и его команда: Тетлок, *Экспертное политическое суждение*, 49, 254.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Тетлок был заинтересован: Tetlock, *Expert Political Judgment*, 9.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Оказывается, что: Тетлок, *"Экспертное политическое суждение"* (методологическое приложение).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Есть несколько способов: Tetlock, *Expert Political Judgment*, 75пб.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но он также поставил вопрос: Tetlock, *Expert Political Judgment*, 74.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Худшие исполнители": Тетлок, *Экспертное политическое суждение*, 80.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В конце 1970-х гг: Оно отметил, что этот подход, заключающийся в пятикратном задавании вопросов "почему", был основан на "привычке наблюдать", которой он научился у Сакичи Тойоды, чей сын в конце 1930-х годов основал Toyota Motor Corporation. Тайити Оно, *Производственная система Toyota: Beyond Large-Scale Production* (Portland, Ore.: Productivity Press, 1988), 77.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Подход, на первый взгляд: Оно, *Производственная система Тойоты*, 18.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В контексте: Ohno, *Toyota Production System*, 18.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Охно, который родился: Джон Холуша, "Taiichi Ohno, Whose Car System Aided Toyota's Climb, Dies at 78," *New York Times*, May 31, 1990, D23.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Его отец работал: Холуша, "Тайити Оно", D23.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В роли Люциана Фрейда: Майкл Опинг, "Люциан Фрейд: Последнее интервью", *Таймс* (Лондон), 28 января 2012 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Мартин Гейфорд, британский художественный критик: Martin Gayford, *Man with a Blue Scarf: On Sitting for a Portrait by Lucian Freud* (London: Thames & Hudson, 2019), 10.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Художник однажды рассказал: Опинг, "Люциан Фрейд".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ: В ПУСТЫНЮ

Около восьмисот посетителей: Фрэнсис Гальтон, "Vox Populi", *Nature* 75, № 1949 (март 1907 г.): 450.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это был поразительный результат: См. James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Anchor Books, 2005).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Гальтона эксперимент: Гальтон, "Vox Populi", 451.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

У нас есть, как Майкл Сэндел: Michael Sandel, *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2012), 12-13.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Досье ФБР: William J. Maxwell, ed. *James Baldwin: The FBI File* (New York: Arcade, 2017), 7.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Такие вторжения в личную жизнь: Кеннет Д. Акерман, "Пять мифов о Дж. Эдгаре Гувере". *Вашингтон Пост*, 9 ноября 2011 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ряд оборонных подрядчиков: Национальная физическая лаборатория, "Отслеживание людей по их "сигнатуре походки"", 20 сентября 2012 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Франсуа-Мари Аруэ: Вольтер, *Задиг; или, Книга судьбы, восточная история* (Лондон, 1749), 53.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В восемнадцатом веке: Уильям Блэкстон, *Комментарии к законам Англии в четырех книгах*, том 2 (Филадельфия: J. B. Lippincott, 1893), 587.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Томас Старки: Thomas Starkie, *A Practical Treatise on the Law of Evidence, and Digest of Proofs, in Civil and Criminal Proceedings*, vol. 1 (Boston: Wells & Lilly, 1826), 507.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 2012 году компания Palantir начала: Али Уинстон, "Palantir Has Secretly Been Using New Orleans to Test Its Predictive Policing Technology", *Verge*, February 27, 2018.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Использование нашей платформы: Мэтт Следж и Рамон Антонио Варгас, "Программное обеспечение Palantir для борьбы с преступностью вызвало переполох в Новом Орлеане", *Times-Picayune*, 1 марта 2018 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В опубликованном эссе: Джей Стэнли, "Новоорлеанская программа дает уроки о проблемах предиктивной полиции", Американский союз гражданских свобод, 15 марта 2018 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В июне 2020 г: Джей Грин, "Amazon запрещает полиции использовать свою технологию распознавания лиц в течение года", *Washington Post*, 10 июня 2020 г.; Дрю Харвелл, "Amazon продлевает запрет на использование полицией своей технологии распознавания лиц на неопределенный срок", *Washington Post*, 18 мая 2021 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В том же месяце: Бобби Эллин, "IBM Abandons Facial Recognition Products, Condemns Racially Biased Surveillance", NPR, 9 июня 2020 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Главный исполнительный директор компании: Джей Питерс, "IBM больше не будет предлагать, разрабатывать или исследовать технологию распознавания лиц", *Verge*, 8 июня 2020 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Мнение, что передовые технологии: Роб Хендерсон, ""Роскошные убеждения" - последний символ статуса для богатых американцев", *New York Post*, 17 августа 2019 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Такие убеждения: Дэвид Брукс, "Грехи образованного класса", *Нью-Йорк Таймс*, 6 июня 2024 года; см. также Rob Henderson, *Troubled: A Memoir of Foster Care, Family, and Social Class* (New York: Gallery Books, 2024).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Когда Пегги Нунан отметила: Пегги Нунан, "Как Трамп потерял половину Вашингтона", *Wall Street Journal*, 25 апреля 2019 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ: БЛАГОЧЕСТИЕ И ЕГО ЦЕНА

В какой-то момент Рубинштейн: Джером Пауэлл, "Достопочтенный Джером Х. Пауэлл", интервью Дэвида М. Рубенштейна, Экономический клуб Вашингтона, 7 февраля 2023 года; см. также Мэтью Импелли, "Jerome Powell Salary Admission Sparks Debate", *Newsweek*, 7 февраля 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Его вознаграждение: Хизер Лонг, "Кто такой Джером Пауэлл, выбранный Трампом на самую влиятельную экономическую должность в стране?", *Washington Post*, 2 ноября 2017 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Непредвиденные последствия: Дэниел Кркмарик, Стивен С. Нельсон и Эндрю Робертс, "Политики-миллиардеры: Глобальная перспектива", *Perspectives on Politics*, 25 октября 2023 года; см. также Andrew B. Hall, *Who Wants to Run? How the Devaluing of Political Office Drives Polarization* (Chicago: University of Chicago Press, 2019), 70 (отмечая, что "одним из вероятных результатов снижения зарплат законодателей является то, что, по большому счету, только состоятельные люди будут баллотироваться на должность").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Члены Палаты представителей США: Ида А. Брудник, "Зарплаты и пособия членов Конгресса: Вкратце". *Исследовательская служба Конгресса США*, 27 июня 2024 года, 1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Мэтью Иглесиас: Мэтью Иглесиас, "Платить конгрессу больше", *Vox*, 10 мая 2019 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он утверждал: Джеймс Мэдисон, *Сочинения Джеймса Мэдисона*, том 3, изд. Gaillard Hunt (New York: G. P. Putnam's Sons, 1902), 253.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

К 2007 году: Сет Майданс, "Сингапур объявил о 60-процентном повышении зарплаты для министров", *Нью-Йорк Таймс*, 9 апреля 2007 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

На парламентских дебатах: Ли Куан Ю, "Своими словами: Более высокая зарплата привлечет самых талантливых сотрудников, и страна сможет процветать", *Straits Times*, 1 ноября 1994 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Все присутствующие: Э. Э. Кинтнер, "Азартная игра адмирала РикOVERA", *Atlantic*, январь 1959 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В тот вечер: Кинтнер, "Азартная игра адмирала РикOVERA".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В мае 1955 года: Richard G. Hewlett and Francis Duncan, *Nuclear Navy, 1946-1962* (Chicago: University of Chicago Press, 1974), 222.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Отчет ВМС США: Hewlett and Duncan, *Nuclear Navy*, 222.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

План строительства: Marc Wortman, *Admiral Hyman Rickover: Engineer of Power* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 2022), 4.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Его отец был портным: Томас Б. Аллен и Норман Полмар, *РикOVERA: Отец атомного флота* (Вашингтон, округ Колумбия: Potomac Books, 2007).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Скорость, с которой: Кинтнер, "Азартная игра адмирала РикOVERA".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В нескольких случаях: Норман Полмар и Томас Б. Аллен, *РикOVERA: Controversy and Genius: A Biography* (New York: Simon & Schuster, 1982), 272 (отмечается, что подобные истории, "обычно анонимные", "трудно тщательно проверить").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Когда прибыл помощник шерифа: Хайман Г. РикOVERA, интервью Дайаны Соьер, "60 минут", CBS, 1984.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но его почтение: Джон У. Финни, "РикOVERA, отец атомного флота, умер в 86 лет", *Нью-Йорк Таймс*, 9 июля 1986 г., A1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Отчет в 1985 году: Уэйн Биддл, "ВМС перечисляет подарки General Dynamics РикOVERу", *New York Times*, 5 июня 1985 г., D7.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

РикOVER признался: Уэйн Биддл, "РикOVER рассказал Леману, что дарил подарки", *New York Times*, 11 июня 1985 г., D1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Позже РикOVER будет утверждать: Biddle, "Rickover Tells Lehman", D23.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ВМС США пришли к выводу: Уэйн Биддл, "General Dynamics накладывает штрафные санкции на сделки с ВМС", *New York Times*, 22 мая 1985 г., A1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джон Леман: Биддл, "Дженерал Дайнемикс накладывает штрафные санкции", A1.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Редакционная статья: "Адмирал РикOVER и безделушки", *Нью-Йорк Таймс*, 24 мая 1985, A24.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Уильям Проксмайр: "Адмирал РикOVER и безделушки", *New York Times*, A24.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Некролог в журнале "*Тайм*": Майкл Даффи, "Хайман Джордж РикOVER, 1900-1986: Они сломали форму", *Time*, 21 июля 1986 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Надежда на то, что правящий класс: Plato, *The Republic*, trans. Десмонд Ли (Penguin Books, 2007), 29.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В книге "*Постоянство и изменение*": Kenneth Burke, *Permanence and Change* (University of California Press, 1935), 16.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Флорентий, после попытки убить Бенедикта: Григорий I, *Жизнь нашего святейшего отца С. Бенедикта* (Рим: 1895), 37.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но когда ученик: Григорий I, *Жизнь святейшего отца*, 37.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ: СЛЕДУЮЩАЯ ТЫСЯЧА ЛЕТ

Он обследовал размеры: Robin Dunbar, "Co-evolution of Neocortex Size, Group Size, and Language in Humans," *Behavioral and Brain Sciences* 16, no. 4 (1993); см. также Yuval Noah Harari, *Sapiens: A Brief History of Humankind* (New York: HarperCollins, 2015).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Например, хаттериты: Министерство внутренних дел США, Национальный реестр исторических мест, *исторические колонии хаттеритов, тематические ресурсы*, 1979 г.; Данбар, "Козволюция размера неокортекса" (цит. по Garrett Hardin, "Common Failing," *New Scientist* 102 (1988): 76).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Аналогичным образом было проведено исследование: Ф. Карлин Брайант, *"Мы все родственники: Культурное исследование горного квартала*

(Ноксвилл: Издательство Университета Теннесси, 1981), 3-4 (цитируется по Данбару).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Данбар, который родился в Ливерпуле: Dunbar, "Co-evolution of Neocortex Size", 688.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Обезьяны и человекообразные обезьяны: Dunbar, "Co-evolution of Neocortex Size", 682.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для людей - язык: См. Benedict Anderson, *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, rev. ed. (London: Verso, 2016).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Без этих "воображаемых связей": Anderson, *Imagined Communities*, 33.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 2017 году Эммануэль Макрон: Eugénie Bastié, "Emmanuel Macron, de la négation de la culture française à l'exaltation de la France éternelle", *Le Figaro*, 5 июня 2023 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ив Жего: Ив Жего, "Эммануэль Макрон и возрождение французской культуры", *Le Figaro*, 6 февраля 2017 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В июне 1996 года: "Ле Пен забивает свой собственный гол оскорблениями в адрес команды", *Irish Times*, 25 июня 1996 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Действительно, редакторы учебника: Anders Breidlid, Fredrik Chr. Brøgger, Oyvind T. Gulliksen, and Torbjorn Sirevag, eds., *American Culture: An Anthology*, 2nd ed. (New York: Routledge, 2008), 3.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Я расчетлив": Ли Куан Ю, "Речь на 28-й годовщине Ассоциации розничных торговцев спиртными напитками", Китайская торговая палата, Сингапур, Национальный архив Сингапура, 3 октября 1965 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Мы пели разные песни": Ли Куан Ю, "Речь на митинге в честь Национального дня", театр Калланг, Сингапур, Национальный архив Сингапура, 17 августа 1986 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

На протяжении большей части двадцатого века: Patrick Chin Leong Ng, "A Study of Attitudes Towards the Speak Mandarin Campaign in Singapore," *Intercultural Communication Studies* 23, no. 3 (2014): 54.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Британская колония: Джон Ньюман, "Singapore's 'Speak Mandarin Campaign': Аргумент в пользу образования", *Southeast Asian Journal of Social Science* 14, № 2 (1986): 53.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Правительственный обзор: Го Кенг Сви, доклад о работе министерства образования, Сингапур, 1-1. 10 февраля 1979 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Авторы доклада: Goh, *Report on the Ministry of Education*, 1-10.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Сингапур был таким": Ян Джонсон, "В Сингапуре китайские диалекты возрождаются после десятилетий ограничений", *New York Times*, 26 августа 2017 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Со своей стороны: Ли Куан Ю, "Речь на открытии кампании "Говорите на мандаринском", Сингапурский конференц-зал, Национальный архив Сингапура, 21 сентября 1984 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Сараванан Гопинатан: Сараванан Гопинатан, "Языковая политика Сингапура: Стратегии для плюралистического общества", *Southeast Asian Affairs* (1979): 291.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

"Это новый этап": Ли Куан Ю, "Речь на митинге в честь Национального дня".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

К 2023 году его ВВП: Группа Всемирного банка, ВВП на душу населения, Сингапур, 2023 год.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Генри Киссинджер: Генри Киссинджер, предисловие к книге *"Из третьего мира в первый: The Singapore Story: 1965-2000*, by Lee Kuan Yew (New York: HarperCollins, 2000), x.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Этот древний аргумент: Томас Карлайл, *"О героях: поклонение героям и героическое в истории"* (Лондон: Джеймс Фрейзер, 1841), 12.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Пантеон в Париже: С. В. Black, *Paris and Excursions from Paris* (London: Sampson Low, Marston, Low & Searle, 1873), 45.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Действительно, целое поколение: См. Anderson, *Imagined Communities*.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Ричард Сеннетт: Ричард Сеннетт, "Миф об идентичности", *Нью-Йорк Таймс*, 30 января 1994, E17 (цитируется по Роджеру Кимбаллу, "Институционализация нашей гибели: Америка против мультикультурализма", *New Criterion*, июнь 2004).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Политический философ: Марта Нуссбаум, "Патриотизм и космополитизм", *Boston Review*, 1 октября 1994 г. (цитируется по Kimball, "Institutionalizing Our Demise").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В 1882 году Эрнест Ренан: см. "Reminiscences of Ernest Renan", *Atlantic*, август 1883 г. (отмечается, что Ренан описывал своих предков в Бретани как "простых землепашцев и рыболовов").

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он был одним из первых писателей: Эрнест Ренан, *"Что такое нация? And Other Political Writings*, trans. and ed. M. F. N. Giglioli (New York: Columbia University Press, 2018), 247, 261.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Палантир получил свое название: Джек Батлер, "Действительно ли левые хотят утверждать, что

наслаждение *Властелином колец*" является "крайне правым?", *National Review*, 19 июля 2024 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джеймс К. А. Смит: Джеймс К. А. Смит, "Переосмысление "гражданской религии"", *Комментарий*, 11 мая 2017 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это правда: Роберт Белла, "Гражданская религия в Америке", *Daedalus* 96, № 1 (зима 1967 г.): 1, 18.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это и есть "плюрализм": Alasdair MacIntyre, *After Virtue: A Study in Moral Theory*, 3rd ed. (Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press, 2007), 226.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Настало время: MacIntyre, *After Virtue*, 263.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Вместо этого мы должны колдовать: Кимбалл, "Институционализация нашей гибели".

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Уолсер родился в 1927 году: Томас Ковач и Мартин Вальсер, *Бремя прошлого: Martin Walser on Modern German Identity: Texts, Contexts, Commentary* (Rochester, N.Y.: Camden House, 2008), 2.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Его родители были католиками: Андреас Иллмер, "Немецкий писатель Мартин Вальсер умер в возрасте 96 лет", *Deutsche Welle*, 28 июля 2023 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Позже выяснилось, что: "Dieter Hildebrandt soll in NSDAP gewesen sein", *Die Welt*, June 30, 2007.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Вальсер сказал журналу: "Dieter Hildebrandt soll in NSDAP gewesen sein", *Die Welt* (отмечается также, что Ганс-Дитер Крайкамп, сотрудник немецких архивов, оспаривает рассказ Вальсера о том, что его недобровольно зачислили в нацистскую партию, отмечая, что в то время для вступления в партию требовалась собственноручная подпись).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Вальсер сказал: Kovach and Walser, *Burdens of the Past*, 89.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Вальсер осудил эти усилия: Kovach and Walser, *Burdens of the Past*, 90-91.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Один из комментаторов того времени: Катрин Шёдель, "Нормализация культурной памяти? Дебаты между Вальзером и Бубисом и роман Мартина Вальзера "Весенний Бруннен"" в книге "Переосмысление немецкой идентичности: Culture, Politics, and Literature in the Berlin Republic, ed. Stuart Taberner and Frank Finlay (Rochester, N.Y.: Camden House, 2002), 67.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Аудитория во время выступления Вальсера: Amir Eshel, *Jewish Memories, German Futures: Recent Debates in Germany About the Past* (Bloomington, Ind.: Indiana University, 2001), 9.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Этот момент был глубоко душевным: Дэвид А. Каменецкий, "Дебаты о национальной идентичности и речь Мартина Вальзера: Как Германии примириться со своим прошлым?", *SAIS Review* 19, № 2 (лето-осень 1999 г.): 258.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

На следующий день после выступления: "Martin Walser bereut Verhalten gegenüber Ignatz Bubis", *Spiegel*, 16 марта 2007 г.; см. также "Geistige Brandstiftung. Bubis wendet sich gegen Walser", *Frankfurter Allgemeine*, 13 октября 1998 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ: ЭСТЕТИЧЕСКАЯ ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Более двух миллионов: Гарет Харрис, "Сегмент Мэри Бирд на BBC о "Цивилизации" Кеннета Кларка возобновляет дебаты о ее европоцентризме", *Art Newspaper*, 29 апреля 2024 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Церковные службы были перенесены: Дэвид Олусога, "Цивилизация пересматривается", *Guardian*, 3 февраля 2018 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Живопись Рима шестнадцатого века: Kenneth Clark, *Civilisation* (New York: Harper & Row, 1969), 174; см. также Charles Rosen, review of *Civilisation*, by Kenneth Clark, *New York Review of Books*, May 7, 1970 (цитирует Кларка).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он сравнил африканскую маску: Кларк, *Цивилизация*, 2.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

В других местах он отказался: Clark, *Civilisation*, xvii.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Мэри Бирд, британская писательница: Мэри Бирд, "Kenneth Clark by James Stourton Review-Mary Beard on Civilisation Without Women", *Guardian*, 1 октября 2016 г.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Даже скромные попытки: Пегги Нунан, "Уродство всего", *Wall Street Journal*, 2 мая 2024 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как писал Дэвид Денби: Дэвид Денби, "In Darwin's Wake", *New Yorker*, July 21, 1997, 59 (цитируется по Morris Berman, *The Twilight of American Culture* (New York: W. W. Norton, 2006), 57).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Торстейн Веблен: Торстейн Веблен, *Теория класса досуга*, изд. Марта Банта (Оксфорд, 2009), 64.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Один : Бория Сакс, *Воображаемые животные: Чудовищные, дикийвинные и человеческие* (Лондон: Reaktion Books, 2013), 94.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Когда Одиссей спросил: *The Odyssey of Homer*, trans. George Hebert Palmer (Cambridge, Mass.: Houghton Mifflin, 1949), 185.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Превосходство: например, Рюдигер Фаленбрах, "Основатели-генеральные директора, инвестиционные решения и показатели фондового рынка", *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 44, no. 2 (апрель 2009 г.).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он пришел к выводу, что инвестиционный подход: Fahlenbrach, "Founder-CEOs", 440.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он пришел к выводу, что: Fahlenbrach, "Founder-CEOs", 463.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Команда из Университета Пердью: Джун Ман Ли, Джонгсу Ким и Джунхьюнг Бэ, "Founder CEOs and Innovation: Evidence from S&P 500 Firms," SSRN, February 17, 2016, 4.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Свенсена: Дэвид Свенсен, "Беседа с Дэвидом Свенсеном", интервью Роберта Э. Рубина, Совет по международным отношениям, 14 ноября 2017 года.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Первые участники поделились: Akhil Reed Amar, *America's Constitution: A Biography* (New York: Random House, 2005), 275.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Она описала работу : Ruth Benedict, *Patterns of Culture* (Boston: Houghton Mifflin, 1934), 201.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для нескольких поколений антропологов: Charles King, *Gods of the Upper Air: How a Circle of Renegade Anthropologists Reinvented Race, Sex, and Gender in the Twentieth Century* (New York: Anchor Books, 2020), 212-13.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Концепция этой эпохи: King, *Gods of the Upper Air*, 212-13.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Движение за эффективный альтруизм: См. Peter Singer, *Animal Liberation: Новая этика обращения с животными* (Нью-Йорк: New York Review Books, 1975).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но такой подход обеспечивал: Роджер Скрутон, "Права животных", *City Journal* (лето 2000).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Лео Штраус: Лео Штраус, *"Что такое политическая философия?"* (Чикаго: Издательство Чикагского университета, 1959), 18.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Он также был ранним: Strauss, *What Is Political Philosophy?*, 21.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Но именно это "безразличие": Strauss, *What Is Political Philosophy?*, 18-19.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Для Ли Куан Ю: Roger T. Ames and Henry Rosemont Jr., *The Analects of Confucius: A Philosophical Translation* (New York: Ballantine Books, 1998), 60.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это был человек, который: Ли Куан Ю, Lee Kuan Yew, *Lee Kuan Yew: The Grand Master's Insights on China, the United States, and the World*, ed. Graham Allison and Robert D. Blackwill (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2020), 131.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Это написал Саллюст: Саллюст, *Война с Катилиной*, перевод Дж. J. C. Rolfe and rev. by John T. Ramsey, Loeb Classical Library (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2013), 39.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Как Ирвинг Кристол: Ирвинг Кристол, "Контркультуры", *Commentary*, декабрь 1994 г. (цитируется по Роджеру Кимбаллу, "Институционализация нашей гибели: Америка против мультикультурализма", *New Criterion*, июнь 2004 г.).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Джон Ролз утверждал: John Rawls, *Political Liberalism* (New York: Columbia University Press, 2005), 194.

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Старое средство: См. также E. D. Hirsch Jr., *Cultural Literacy: Что должен знать каждый американец* (Нью-Йорк: Винтаж, 1988).

[ПЕРЕЙТИ К ССЫЛКЕ НА ЗАМЕТКУ В ТЕКСТЕ](#)

Источники используемых иллюстраций

Все изображения были перепечатаны или перерисованы на основе данных из следующих источников:

- 1 Себастьян Бубек и другие, "Искры искусственного общего интеллекта: Ранние эксперименты с GPT-4", arXiv, 22 марта 2023 года, 7.
- 2 Стивен Пинкер, *Просвещение сейчас: The Case for Reason, Science, Humanism, and Progress* (New York: Penguin Books, 2018), 159.
- 3 Группа Всемирного банка, "Военные расходы (% от ВВП): США, Европейский союз, 1960-2022 гг."
- 4 Robert J. Gordon, *The Rise and Fall of American Growth* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2016), 547.
- 5 Аден Бартон, "Как гарвардский карьеризм убил классную комнату", *Harvard Crimson*, 21 апреля 2023 г. (со ссылкой на Клаудию Голдин и др., "Проект "Гарвард и за его пределами", Гарвардский университет, 2023 г.).
- 6 Ангус Мэддисон, *Контуры мировой экономики, 1-2030 гг: Essays in Macro-Economic History* (Oxford: Oxford University Press, 2007), 70.
- 7 Сэмюэл П. Хантингтон, "Столкновение цивилизаций?", *Foreign Affairs* 72, no. 3 (Summer 1993): 30 (цитируя Уильяма Уоллеса, *"Трансформация Западной Европы"* (Лондон: Пинтер, 1990)).
- 8 Ниал Фергюсон, *Цивилизация: Запад и остальные* (Нью-Йорк: Penguin Books, 2011), 6.
- 9 Мартин Линдауэр, "Охота за домами с помощью пчелиных роев", перевод.
P. Kirk Visscher, Karin Behrens, and Susanne Kuehnholz, *Journal of Comparative Physiology* 37 (1955): 274.
- 10 Соломон Э. Аш, "Мнения и социальное давление", *Scientific American* 193, no. 5 (November 1955): 32. Воспроизводится с разрешения. Copyright © 1955 SCIENTIFIC AMERICAN, Inc. Все права защищены.
- 11 Дрю Дезилвер, "В новом Конгрессе будет на несколько ветеранов больше, но их доля среди законодателей все еще близка к рекордно низкой", *Pew*

Research Center, 7 декабря 2022 г.

- [12](#) Филипп Э. Тетлок, *Экспертное политическое суждение: Насколько оно хорошо? Как мы можем узнать?* (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2005), 77.
- [13](#) Том Гиратиканон и др., "Вблизи границ бейсбола", *Нью-Йорк Таймс*, 24 апреля 2014 г. Из "*Нью-Йорк Таймс*". © 2014 The New York Times Company. Все права защищены. Использовано по лицензии.
- [14](#) Герберт Джеймс Дрейпер, "*Улисс и сирены*", 1909 г., масло на холсте, 177 × 213,5 см, Художественная галерея Ференс, Кингстон-упон-Халл, Англия.
- [15](#) Крис Зук, "Компании, возглавляемые основателями, превосходят остальные - вот почему", *Harvard Business Review*, 24 марта 2016 г.

Об авторах

АЛЕКСАНДР КЭДМОН КАРП — соучредитель и генеральный директор *Palantir Technologies Inc.*. Основанная в 2003 году в Пало-Альто (Калифорния), компания разрабатывает программные платформы и ИИ-решения для оборонных, разведывательных и коммерческих организаций США и их союзников. Доктор Карп окончил Хэверфордский колледж, Стэнфордскую юридическую школу и получил докторскую степень по социальной теории в Университете Гёте во Франкфурте.

НИКОЛАЙ ВИЛЬЯМ ЗАМИСКА — руководитель отдела корпоративных отношений и юрисконсульт офиса генерального директора *Palantir Technologies Inc.*. Член совета Фонда *Palantir* по оборонной политике и международным делам. Окончил Йельский колледж и получил степень доктора права в Йельской школе права. Родился в Нью-Йорке.



Penguin
Random
House

Что ещё в вашем списке для
чтения?

