

Производство «белых слонов»

Почему крупномасштабные культурные проекты часто не оправдывают ожиданий[1]

За последние пять лет Комиссия по подготовке к встрече 2000 года (Millennium Commission), Национальная лотерея искусств (National Arts Lottery), Центр Земли в Конисборо[2] и Национальный центр популярной музыки (НЦПМ) в Шеффилде[3] потратили совместно больше миллиарда фунтов стерлингов. Центр Земли (120 тыс. посетителей вместо запланированных 400 тыс.) закрылся до введения в строй второй очереди. НЦПМ, в котором сменилось уже три директора и которому по-прежнему не удается выйти на самоокупаемость, пересматривает содержание своих программ и ведет переговоры с Советом по искусству и университетом Галлама в Шеффилде о возможности многоцелевого использования и самого здания, и его «начинки»[4]. Затраты Национальной лотереи составили 45 фунтов на одного посетителя в Национальном центре популярной музыки и 217 фунтов — в Центре Земли. Очевидно, что произошел какой-то сбой. Как могли создатели этих крупных проектов — от правительства до консультантов по маркетингу — так ошибиться в оценке их будущей популярности?

Я попытаюсь проанализировать причины возникновения некоторых типичных ошибок, связанных с возможностью реализации проектов, выбором места и собственно содержанием. К числу наиболее простых причин относятся: исходные ограничения на использование лотерейных фондов, процесс распределения денег, условия финансирования, моральное и политическое давление в пользу тех или иных заявок. Более сложные связаны с тем, что эксперты не смогли предсказать вероятных последствий от размещения проектов в депрессивных городских районах. Самые же сложные причины требуют обращения к обширной литературе, анализирующей смену моделей досугового поведения. С этой литературой, видимо, не знакомы ни те, кто решает, как распределять лотерейные фонды, ни их консультанты-аналитики.

Данная работа посвящена двум из самых ранних «лотерейных» проектов — Центру Земли в Конисборо и Национальному центру популярной музыки в Шеффилде (оба расположены в Южном

Йоркшире), которые послужат примерами для рассмотрения более широкой проблемы.

Когда формулировались правительственные требования к распределителям лотерейных средств (Совету по искусству и Комиссии по подготовке к встрече 2000 года), культурное лобби было заинтересовано в том, чтобы эти средства не заменили бюджетного финансирования культуры. Поэтому было решено, что лотерейные средства будут направляться, главным образом, на капитальное строительство, которое давно исключено из большинства смет Совета по искусству. К рассмотрению принимались только проекты, предполагавшие строительство нового здания[5]. Эта политика привела к тому, что на первой стадии самыми крупными и громкими «лотерейными» проектами стали внушительные новые здания. Первым получил деньги Центр Земли. Он добился максимального гранта в 50 млн. фунтов, к которым затем должно было прибавиться такое же количество средств из других источников[6].

Хотя процесс выбора проектов был задуман как равноправный и прозрачный, на ранних стадиях предпочтение отдавалось крупномасштабным местным или региональным заявкам. Предложенные критерии оценки — партнерское финансирование, общественная польза, значение для развития региона — были таковы, что им скорее отвечал крупный проект со значительной местной поддержкой, нежели проект отдельной маленькой общины.

Но куда более важным фактором было моральное и политическое давление на распорядителей лотерейных средств. Предпочтение отдавалось крупным туристическим объектам, размещенным в социально и экономически неблагополучных районах. На местном уровне политическая поддержка была практически гарантирована: здесь от чиновника потребовался бы невероятный цинизм, чтобы выступать против проекта, который обещает финансируемое извне строительство и создание рабочих мест.

Разумеется, не были ограждены от давления и сами консультанты. Имея опыт консультационной работы, могу ручаться, что от них нередко требуется не объективная оценка проекта, а сбор такой информации (предпочтительно количественного характера), которая работала бы на имеющееся предложение. Фактически задача такого рода консультирования — обеспечить защиту участникам проекта в случае возникновения проблем.

Консультанты и их клиенты больше доверяют статистике, чем социологии, что порой приводит к весьма поверхностным заключениям. Поэтому именно на начальной стадии появлялись сильно завышенные прогнозы относительно количества потенциальных посетителей. За основу бралась численность населения в радиусе двухчасовой автомобильной поездки или проводились неправомерные аналогии со зрелищными объектами совершенно иного типа.

Например, в бизнес-плане НЦПМ[7] утверждалось, что количество потенциальных посетителей этого объекта — 20 млн. местных жителей плюс 15 млн. приезжих (авторы исходили из предположения, что для того, чтобы попасть в НЦПМ, люди будут готовы проехать в среднем 75 миль). Затем делалось допущение, что 1,5% из них посетят НЦПМ, поскольку именно такова «пробивная способность» «зрелищного объекта национального статуса». Приводились сравнения НЦПМ с Национальным музеем кино, фотографии и телевидения (вход бесплатный), экскурсиями по «Студиям Гранада» (Granada Studios)[8] и дамбе Вайгана (Wigan Pier)[9]. Никаких аргументов в пользу сопоставимости этих объектов представлено не было.



Подобный акцент на количественной информации означает, что игнорируются многие более широкие, качественные аргументы, часть которых основана на здравом смысле. Например, представляется ключевым вопрос расположения. Самый успешный

«лотерейный объект» — центр «Динамическая земля» (Dynamic Earth), расположенный в конце Королевской мили^[10] в Эдинбурге, привлекает множество как британских, так и иностранных туристов, приехавших в Эдинбург по другим делам.

А вот Центр Земли, построенный по политическим причинам^[11] в постиндустриальной пустыне среди груд ржавого железа, шлака и остовов старых машин, лишен транзитной клиентуры. Отыскать Центр Земли трудно, поскольку, во-первых, плохо продумана система ведущих к нему указателей, во-вторых, часть маршрута проходит по городским улицам, что требует напряженного вождения. НЦПМ находится в полупромышленном городском районе, куда можно добраться только на автомобиле по лабиринтам с односторонним движением.

Оба объекта расположены далеко от любых других привлекательных для туристов точек (включая магазины). Поэтому посетители, лишенные возможности совместить свой визит с другими делами и развлечениями, должны быть уверены, что объект сам по себе заслуживает серьезных усилий, необходимых для того, чтобы до него добраться. Более того, после нелегкой двухчасовой поездки по городу посетителям должен быть обеспечен целый день отдыха. Зрелищный объект, способный приковать внимание только на два-три часа (средняя продолжительность визита в НЦПМ два — два с половиной часа^[12]), необходимо подкреплять дополнительными развлечениями в непосредственной близости (предпочтительно в радиусе пешеходной прогулки, не связанной с необходимостью переходить автострады по подземным переходам). Вот почему «Динамическая земля» в Эдинбурге продолжает успешно функционировать, а политически мотивированное местоположение проектов, поддержанных Национальной лотереей, способствовало их упадку.

В отличие от музеев-усадб, «центры» требуют от посетителя определенного риска и высокой степени доверия. Ведь он должен заплатить за парковку и вход еще до того, как поймет, что же ему предлагают. Внешний вид объекта ничего не говорит о том, что находится внутри; нет здесь и коллекции известных произведений. Если учесть, что дорога, еда, парковка и вход группе из четырех человек обойдутся в 100 фунтов, то для большинства более безопасным решением будет поездка в Алтон Тауэрс или Чатсворт^[13].

Еще одной проблемой стал смешанный характер финансирования НЦПМ и Центра Земли. Это сложная комбинация средств,

полученных от общественных и частных институций, которые преследуют принципиально разные цели. Чтобы получить право на «лотерейное» финансирование, проект, как правило, должен иметь образовательную направленность. Однако чтобы удовлетворить коммерческие структуры (партнерство с которыми было условием для получения «лотерейных» денег), проект должен быть еще и прибыльным. Более того, само слово «центр» в названии (в отличие от «музея» или «тематического парка») отражает некоторую невнятность цели. Ни сотрудникам, ни публике не объясняют, какого типа услуги здесь предлагаются — образовательные или развлекательные. Все следовало учесть. Тем более что на этот счет существует обширная научная литература.

В бизнес-плане НЦПМ[14] приводятся статистические данные о росте посещаемости некоторых объектов, а снижение посещаемости других объявляется несущественным, поскольку вызвано якобы отсутствием новых инвестиций. Однако если проанализировать эту ситуацию, становится понятно, что снижается посещаемость именно новых специализированных объектов, тогда как популярность исторических достопримечательностей растет. Кроме того, в 1990-е годы возникла тенденция к самостоятельному выбору способа проведения досуга, который часто связан со спортом и покупкой специального снаряжения (например, дайвинг, парусный и велосипедный спорт, верховая езда). Быстро растет число приверженцев экологического туризма[15]. Одновременно утрачивает популярность традиционный семейный отдых. Сама традиционная семья выходит из моды — дети начинают самостоятельную жизнь в более раннем возрасте. Однако авторы бизнес-плана НЦПМ исходили из того, что Центр будут посещать семьями, причем не только родители с детьми, но и бабушки и дедушки, и строили экспозицию именно с таким расчетом! Да и полагаться на школьный рынок уже нельзя: местные образовательные власти почти повсеместно аннулировали финансирование школьных экскурсий, а школы или родители вряд ли будут тратить собственные деньги на объекты, не включенные в общенациональную программу среднего образования.

Другая сфера, полностью выпавшая из сферы предварительного анализа, — это различия в досуговых предпочтениях разных социальных классов. Урри показывает, что высшие страты (A-B classes) предпочитают искать в местах отдыха «романтическую атмосферу», уединение и нетронутую природу. Они же являются основными сторонниками экологического туризма и не склонны тратиться на зрелищные объекты. В области организованного

досуга их предпочтения — это искусство, историческое наследие и музеи. А низшие страты (C-E classes) предпочитают досуг, основанный на общении, и организованные мероприятия. Именно они — главные клиенты тематических парков. Отсюда следует, что «центры» с их межуточным характером то ли музеев, то ли тематических парков ничего хорошего не ждет.

Третий важный пункт, оставленный без внимания на этапе предварительной экспертизы, это значение «подлинников»^[16]. В отличие от традиционного музея или галереи ни Центр Земли, ни НЦПМ не начались с собственных коллекций. Более того, в бюджете НЦПМ даже не предусмотрены ставки кураторов и средства на закупку экспонатов. Упор здесь делается на интерпретацию: экспонаты призваны иллюстрировать идеи, заложенные в экспозиции, а не наоборот. Зрелищные объекты сегодня обычно сталкиваются с проблемой баланса между материальным содержанием и интерпретацией. С конца 1970-х музеи стремятся к интерактивности, использованию аудио- и видеоматериалов, фигур и сцен из стекловолокна. Наиболее ярко этот подход представлен в Джорвике ^[17]. Медленно едущая тележка везет посетителя по «реконструированному» поселению викингов, воспроизводятся даже запахи, а вот подлинные вещи, найденные на этом месте, демонстрируются отдельно от основной экскурсии. В Джорвике невозможно получить разные впечатления от культуры викингов, поскольку интерпретация раз и навсегда зафиксирована в самой экспозиции, вплоть до того, что из нее исключены те самые подлинные предметы, благодаря которым она и возникла. Поэтому у человека нет никаких стимулов для повторного посещения.

Однако в Джорвике эта проблема сглажена благодаря постоянному притоку новых посетителей — город посещает много иностранных туристов. А вот аналогичные зрелищные объекты, которые могут рассчитывать лишь на окрестных жителей, нуждаются в дополнительных стимулах, заставляющих людей прийти еще раз. (Например, Арсеналы^[18] устроили серию выставок о динозаврах, не имеющих никакого отношения к основному собранию музея.)

Большинство музеев и зрелищных объектов теперь открыто признают необходимость постоянного обновления экспозиции, позволяющую адаптироваться к современному человеку с его неспособностью сосредоточиться, сформированной привычкой к переключению телеканалов и путешествиям по Интернету. Однако такой способ решения проблемы вряд ли можно назвать единственным. Популярность недавно открывшейся галереи «Тейт

Модерн», тоже размещенной в заброшенных промышленных зданиях вдали от городского центра, свидетельствует о привлекательности подлинных произведений искусства[19]. Неизменный успех сельских усадеб, картинных галерей и даже музеев быта рабочего класса (например, дамбы Вайгана) свидетельствует о том, что люди хотят видеть подлинники. Ни Центр Земли, ни НЦПМ с их абсолютной опорой на интерпретацию и отсутствием коллекций не могут конкурировать со зрелищными объектами, которые обладают «подлинными вещами»[20].

Еще один важный вопрос, не упоминающийся ни в одной работе, — значимость объекта для данной местности, т. е. его связь с историей и «гением места», понятная и местным жителям, и приезжей публике. Анализ успешных объектов приводит к заключению, что этот фактор является ключевым. Сельские усадьбы определяли и по-прежнему определяют облик местности. Центры, связанные с историей и культурой индустриального периода, учитывают этот момент уже потому, что создавались на основе заброшенных промышленных зданий. Джорвик, хотя и изъятый археологические находки из основной экспозиции, все же находится на том самом месте, где они были найдены. Музей группы Битлз и музей Мерси (Mersey Maritime Museum), расположенные в районе ливерпульских доков, рассказывают о тех сторонах и фактах местной истории, которые по-прежнему определяют облик города. Даже выставочный павильон «Студий Гранада» находится рядом с офисами современной телекомпании «Гранада ТВ». Во всех этих случаях посетители могут создать собственную «прибавочную стоимость», просто осмотрев окрестности и соотнеся содержание зрелищного объекта с собственными впечатлениями. (В свете этого интересно было бы сопоставить неизменную успешность Морского музея в Гринвиче на месте исторических доков с неудачей Купола Миллениума, расположенного по соседству.)

Неудачные «лотерейные» проекты, помещенные по политическим причинам в непопулярные у туристов районы, скорее вступают в конфликт с окружением, нежели дополняют его. Они не являются ни естественным продолжением местности, ни ее украшением или интерпретацией. И НЦПМ, и Центр Земли признают, что очень слабо участвуют в жизни местного сообщества, к которому они не имеют никакого отношения.

Какая же судьба ждет эти неудачные проекты? И Центр Земли, и НЦПМ в данный момент планируют существенные изменения в структуре, концепции и менеджменте. В документах НЦПМ

признается необходимость экспонирования подлинных вещей, но признается с сожалением, как будто интерес к ним есть признак слабости со стороны посетителей. Подчеркивается необходимость четкого разграничения коммерческих и просветительных функций при существенном росте первых (а они уже, в свою очередь, поддержат просветительную работу). В обоих случаях признаются недостатки, связанные с расположением объектов, и предлагаются существенные изменения, направленные на устранение диспропорции между эффектной архитектурой и скромным наполнением. Признается также необходимость сделать экспозиции более понятными и повысить качество посещения за ту же входную плату. Подчеркивается необходимость связей с местным сообществом. Центр Земли теперь сознательно ориентируется на «школьный рынок» и собирается создать экологические курсы для учителей с возможностью проживания. В документах НЦПМ впервые анализируется падение посещаемости туристических объектов, но в качестве вывода приводится лишь пожелание большей изобретательности и состязательности. Как ни странно, оценки потенциального числа посетителей по-прежнему оптимистичны и основаны на той же поверхностной статистике, не учитывающей различий в содержательном наполнении и расположении объектов, которые, как я постаралась показать, играют ключевую роль.

В случае реализации все предложенные изменения улучшат положение дел и со временем могут сделать проекты жизнеспособными. Увеличивается количество экспонатов Центра Земли. Если ему удастся выжить в ближайшие десять лет, возможно, он приобретет авторитет. А к тому времени НЦПМ, если уцелеет, будет окружен другими площадками, открытыми для публики в шеффилдском квартале «творческих индустрий». Но в любом случае предстоящее десятилетие будет нелегким.

[*] Linda Moss, Sheffield Hallam University. Constructing White Elephants: why have so many large-scale lottery funded projects failed to meet expectations? August 2000. Перевод с английского Григория Дашевского. «Белый слон» — обременительный, разорительный подарок. — Примеч. пер.

[1] В основе статьи лежат дискуссии с Мэтью Кондуитом, директором НЦПМ, Дэвидом Коуплендом, директором по финансированию и партнерству Центра Земли, Ивонной О’Донован, бывшим членом комитета НЦПМ, а также комментарии Криса Голди, Университет Галлама (Шеффилд), и Тоби Скотта из

британского Совета по искусству. Всем им я очень признательна за оказанное внимание, откровенность и предоставленную возможность ознакомиться с внутренней документацией. Ответственность за выводы, а также за возможные фактические ошибки целиком лежит на мне.

[2] Экологический парк, созданный на территории двух выработавших свой ресурс угольных шахт. — Примеч. ред.

[3] Гигантский «футурологический» комплекс из четырех соединенных между собой площадок (проект Брендона Коутса), посвященный истории развития мировой популярной музыки и звукозаписи. В основе интерактивной экспозиции — саундтреки, видео, цветомузыкальные перформансы.

[4] В настоящее время НЦПМ закрыт. — Примеч. ред.

[5] На ранней стадии было рекомендовано удвоить бюджет строительства НЦПМ, при этом перерасчета для экспозиции, персонала и пр. не проводилось.

[6] Эти средства так и не поступили, вследствие чего пришлось сократить масштабы проекта и продлить сроки его реализации.

[7] NCPM Business Plan, Coopers and Lybrand, March 1995, p. 20.

[8] «Студии Гранада» экспонируют декорации культового английского сериала «Улица Коронации», воспроизводящие реальный облик соседних улиц Манчестера. — Примеч. ред.

[9] Дамба Вайгана — парк на берегу канала Ливерпуль — Лидс, воссоздающий жизнь викторианской эпохи. — Примеч. пер.

[10] Королевская миля — главная улица Эдинбурга. — Примеч. пер.

[11] Свою роль в выборе места сыграли и экологические мотивы. Центр был сознательно построен на «выжженной земле», чтобы показать, чего можно достичь правильным хозяйствованием. Однако ни в одном рекламном материале об этом не говорится.

[12] NCPM Business Plan, Coopers and Lybrand, March 1995.

[13] Алтон Тауэрс — самый большой тематический парк в Великобритании; Чатсворт — усадьба и парк герцога Девонширского, открытые для посетителей. — Примеч. пер.

[14] NCPM Business Plan, Coopers and Lybrand, March 1995.

[15] Urry J. *Consuming Places*, 1995.

[16] Я не хочу здесь вступать в постмодернистские дискуссии о том, что такое подлинность, а подхожу к этому вопросу с точки зрения рядового посетителя.

[17] «Центр Джорвик» — город викингов, найденный археологами. — Примеч. ред.

[18] Музей Королевских арсеналов в Лидсе. — Примеч. пер.

[19] В настоящее время «Тейт Модерн» посещают 30 тыс. человек в день (Gayford M. *Leave Our Museums Alone*. *Spectator*, 27 May 2000).

[20] Как это ни смешно, но в НЦПМ было сокращено экспозиционное пространство, чтобы освободить место для потока посетителей.