

БЕН ПАРР

ЛОВУШКА



ДЛЯ ВНИМАНИЯ

КАК ВЫЗВАТЬ И УДЕРЖАТЬ ИНТЕРЕС
К ИДЕЕ, ПРОЕКТУ ИЛИ ПРОДУКТУ

Бен Парр

Ловушка для внимания. Как вызвать и удержать интерес к идее, проекту или продукту

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=14126044

*Ловушка для внимания: Как вызвать и удержать интерес к идее,
проекту или продукту / Бен Парр: Альпина Паблишер; Москва; 2015
ISBN 978-5-9614-3056-1*

Аннотация

Вы хотите, чтобы ваше творчество получило признание? Чтобы люди пользовались именно вашим продуктом, забыв о предложениях конкурентов? И чтобы ваш контент вызывал восторг у целевой аудитории? Чтобы люди осознали всю полезность проведенного вами исследования? А человек, в которого вы влюблены, обратил бы на вас внимание? Чтобы ваши студенты отложили свои гаджеты и, раскрыв рты, сосредоточенно слушали то, что вы говорите им? Если вы ответили положительно хотя бы на один из вопросов – эта книга для вас. Бен Парр, основатель и управляющий партнер венчурного фонда Dominate-Fund, инвестирующего в стартапы, публицист, журналист и исследователь феномена социальных сетей и технологий, рассказывает о том, как причудливо

устроено наше внимание, и предлагает практические методы его привлечения для любой аудитории – в любой сфере деятельности или ситуации.

Содержание

Введение	7
Почему я написал эту книгу	14
Разжечь костер внимания	16
Семь активаторов внимания	18
О чем эта книга	20
Глава 1	22
Непроизвольное внимание, или Как проанализировать...	25
Кратковременное внимание и необычность	29
Продолжительное внимание, или Почему мы покупаем альбомы Бейонсе	36
Непроизвольное, кратковременное и продолжительное внимание к Марио	41
Конец ознакомительного фрагмента.	45
Комментарии	

Бен Парр

Ловушка для внимания. Как вызвать и удержать интерес к идее, проекту или продукту

Переводчик *Ирина Окунькова*

Редактор *Вячеслав Ионов*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Корректор *М. Смирнова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

В оформлении обложки использовано изображение из фотобанка *shutterstock.com*

© Ben Parr, 2015

Published by arrangement with HarperCollins Publishers.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроиз-

изведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

*** * ***

Введение

Костер внимания

Даг – милая и наивная говорящая собака из фильма студии Pixar «Вверх». У него множество восхитительных качеств, таких как преданность, бескорыстная любовь и веселый нрав, однако особенно примечательна феноменальная рассеянность внимания.

Даг. Меня зовут Даг. Я впервые тебя вижу, и я люблю тебя. [Прыгает на Карла.]

Карл. Эээ...

Даг. Этот ошейник сделал мой хозяин. У меня хороший и умный хозяин, он сделал этот ошейник, чтобы я мог говорить. БЕЛКА! [Несколько секунд смотрит вдаль.] У меня хороший и умный хозяин^[1].

Все мы похожи на Дага. Полторы тысячи лет назад у людей хватало терпения сидеть в термах Диоклетиана и обсуждать тонкости римской политики и философии. Сегодня мы не в состоянии высидеть обед, не достав телефон и не заглянув в Twitter.

Я – не исключение. Как и любитель белок Даг, я все время отвлекаюсь. Как представитель поколения СМС и Facebook, я не мог обходиться без Reddit, Gmail и Netflix, пока писал эту книгу. У меня постоянно открыто не менее полу-

тора десятков окон и двух с половиной десятков вкладок на двух мониторах. Я слежу за новостями в области технологий, шоу-бизнеса, СМИ и науки с помощью шести учетных записей в Twitter, собранных в приложении под названием TweetDeck. В нем постоянно мигают обновления, как в терминале Bloomberg у трейдера.

За практически мгновенный доступ к необъятному морю информации приходится платить рассеянием внимания. Все мы вынуждены идти на это. У нас появились новые привычки и механизмы управления потоками информации – средства работы с электронной почтой, программы календарного планирования и постоянная многозадачность. По данным исследователей из Южно-Калифорнийского университета, в 1986 г. среднестатистический человек ежедневно сталкивался с объемом информации, эквивалентным приблизительно 40 газетам. К 2006 г. этот объем увеличился более чем в четыре раза и стал эквивалентным 174 газетам^[2]. Только представьте себе стопку из 174 газет, ежедневно появляющуюся на пороге вашего дома.

Отчасти причиной такого роста информационного потока является простота, с которой сегодня создается контент. В 1986 г. не было ни блогов, ни обновлений статуса, ни каналов YouTube, ни Instagram. Если вы хотели, чтобы люди узнали ваше мнение по какому-либо вопросу, нужно было направить письмо редактору местной газеты. Если вы хотели поделиться фотографией с друзьями, нужно было сдать

пленку в проявку, напечатать фотографии в нескольких экземплярах и вручить их. Сегодня, чтобы поделиться контентом, требуется лишь клавиатура или сенсорная панель.

Наше внимание просто не успевает за информацией. Чем больше данных доступно, тем больше приходится распылять внимание, чтобы поглотить их. В результате внимание превратилось в ограниченный ресурс.

Как и во времена далеких предков, наш день состоит из 1440 минут, но он гораздо больше насыщен информацией и отвлекающими факторами. Существуют явные пределы объема и устойчивости человеческого внимания. Сочетание возросшего количества информации и ограниченности возможностей мозга привело к изменению наших привычек, и не всегда к лучшему. Многие стали делать по несколько дел одновременно, стремясь все успеть.

«Совершенно очевидно, что люди стремятся одновременно заниматься как можно большим количеством дел», – говорит Адам Газзали, заведующий кафедрой нейробиологии Калифорнийского университета в Сан-Франциско^[3]. Однако исследования показывают, что склонность к многозадачности и рассеянию внимания не идет нам на пользу. По данным Глории Марк, профессора информатики Калифорнийского университета в Ирвайне, если вы отвлеклись, вам может понадобиться до 23 минут, чтобы вернуться к делам^[4]. И поскольку, по статистике, мы отвлекаемся в среднем каждые три минуты, сосредоточиться на чем-то оказывается нелег-

ко^[5].

Дела обстоят еще хуже с поклонниками многозадачности. Казалось бы, тот, кто регулярно делает несколько дел одновременно, должен лучше переключаться между ними, но это не так. Недавнее исследование, проведенное профессором Стэнфордского университета Эйалом Офиром, показало, что люди, «активно практикующие многозадачность», т. е. те, кто поглощает большие объемы контента из различных источников, не только более восприимчивы к отвлекающим воздействиям, но и значительно медленнее переключаются между задачами^[6]. В ходе другого исследования, проводившегося в Университете штата Юта, выяснилось, что люди, называвшие себя «серьезно увлекающимися многозадачностью», на самом деле справлялись с многозадачностью хуже всех из 310 человек, принявших участие в испытании. «Серьезно увлекающиеся многозадачностью» оказались гораздо менее устойчивыми к отвлекающим факторам, чем те, кто назвали себя «умеренно увлекающимися многозадачностью»^[7].

Дело не только в том, что внимание стало более дефицитным, но и в том, что наши привычки мешают концентрироваться более эффективно. Это плохая новость для тех, кто представляет стартап, который стремится завладеть безраздельным вниманием пользователя, или является чиновником местного органа власти и пытается добиться поддержки строительства новой библиотеки или проекта по модер-

низации инфраструктуры своего города. Если вы хотите привлечь внимание к собственным идеям, работе или продукту, вам придется не только конкурировать с бесчисленным множеством людей и компаний, стремящихся завладеть вниманием наряду с вами, но и бороться с непродуктивными привычками, возникшими в ответ на необходимость делить внимание между множеством огней. Внимание стало дефицитным и неустойчивым. Было бы полезно понять, как оно работает, на что люди естественным образом обращают внимание и почему.

Однако, несмотря на острую конкуренцию за внимание, встречаются люди, полагающие, что им не нужно пробиваться через весь этот шум и что их идеи заметят и так.

В последние годы я много раз слышал, как совершенно не к месту цитируется известная фраза «Если ты построишь его, он придет» из фильма 1989 г. «Поле чудес». Этим хотят сказать, что, если просто погрузиться в работу и придумать отличную идею или создать фантастический продукт, люди в конце концов признают его и придут к вам. Иными словами, привлекать внимание к своей идее или проекту не только не нужно, но и ниже вашего достоинства. В жизни не слышал более неуместной цитаты. Ненавижу, когда так говорят, и не только потому, что это неверно, но и потому, что люди начинают думать о внимании не как о том, чего следует активно добиваться. Из-за подобного образа мыслей некоторые величайшие в истории умы оставались непри-

знанными десятилетиями или, что еще хуже, их работы так и не увидели света.

Винсент Ван Гог, один из величайших художников своего времени, продал при жизни всего *одну* картину. Альфреда Вегенера, человека, открывшего, что континенты медленно дрейфуют по поверхности Земли, высмеивали и игнорировали еще 20 лет после его смерти. К счастью, работы этих мастеров были в конце концов обнаружены. Но мы можем только догадываться, сколько трудов других Ван Гогов и Вегенеров кануло в Лету, не получив внимания людей.

Внимание имело большое значение во все времена. Сегодня, если вы учитель, вам приходится искать новые способы удерживать внимание легко отвлекающихся учеников. Если вы маркетолог, вам нужно находить способы продвижения брендов. Если вы работаете в благотворительной организации, перед вами встает задача привлечения внимания благотворителей. Если вы ученый, вам нужно привлечь внимание тех, кто распределяет гранты. Если вы актер, вам нужно поддерживать внимание со стороны агентов, режиссеров, занимающихся подбором актеров, и аудитории. Если вы музыкант, вам нужно, чтобы музыка засела в головах, чтобы ее покупали и рассказывали о ней друзьям.

Вы хотите, чтобы ваше искусство получило признание? Вы хотите, чтобы вашим продуктом пользовались? Вы хотите, чтобы ваш контент читали или смотрели? Вы хотите в один прекрасный день выдвинуть свою кандидатуру на вы-

борах? Вы хотите, чтобы ваше исследование признали и стали им пользоваться? Вы хотите, чтобы как можно больше людей узнали о вашей любимой благотворительной организации и ее целях? Вы хотите, чтобы предмет воздыханий обратил на вас внимание? Вы хотите, чтобы ваши студенты отложили телефоны и сосредоточились на том, чему вы их учителе?

Если вы ответили «да» на какой-либо из этих вопросов, эта книга для вас.

Почему я написал эту книгу

Я написал эту книгу из необходимости. В моем мире, мире технологий и стартапов, внимание часто определяет водораздел между успехом и поражением. Стартапы должны добиваться внимания занятых инвесторов. Они должны привлекать внимание прессы, чтобы распространять информацию о своих продуктах. Они должны завладеть вниманием пользователей настолько, чтобы заставлять их вернуться. Стартапам нужно завоевывать внимание потенциальных сотрудников и поддерживать их заинтересованность, когда они присоединятся к команде. Без внимания даже отличный стартап с классным продуктом умирает. Внимание – это движущая сила великих компаний, начинаний и идей.

Поскольку я являюсь управляющим партнером венчурного фонда, который инвестирует в стартапы на раннем этапе их деятельности, предприниматели приходят ко мне, чтобы я помог их бизнесу взять старт, и, конечно, за деньгами. Но когда я впервые основал компанию, мне стало ясно, что в действительности стартапы хотят получить наш опыт общения с прессой, разработки маркетинговых кампаний, создания притягательных продуктов, приобретения клиентов и связи с Голливудом. Иначе говоря, они приходят к нам, чтобы мы помогли им привлечь к себе внимание.

Именно тогда я глубоко заинтересовался механизмами

внимания и способами его привлечения. Мне хотелось знать, почему нас как общество покори́л iPhone или Facebook, но мы равнодушны к Myspace? Почему одни музыканты приобретают популярность Бейонсе, а другие прозябают в неизвестности? Почему одни некоммерческие, например благотворительные, организации успешно привлекают пожертвования, а другие оказываются неэффективными?

Внимание позволяет хорошему продукту или идее изменить мир. Оно превращает группу талантливых музыкантов в Beatles. Но, как я понял, внимание не падает с неба – нужно зажечь искру в аудитории и подбрасывать дрова, чтобы превратить ее в костер.

Разжечь костер внимания

Эдриан Гренье, режиссер документального фильма «Юный папарацци», получившего положительные отзывы критиков, более известный по роли Винсента Чейза в сериале «Красавцы» телеканала НВО, сравнивает завоевание внимания с разведением костра: «Сначала нужен материал для растопки. Вам понадобятся листья и веточки, которые легко загораются. Затем вы начинаете подкладывать ветки потолще и в конце концов получаете большой костер. Для начала требуется затравка, ну а потом нужно поддерживать внимание»^[8].

Аналогия Гренье очень точна: продолжительное внимание, как и костер, формируется в несколько этапов. Точнее, в три этапа.

На первом этапе – этапе высекания искры – вам надо привлечь произвольное внимание, т. е. добиться мгновенной и бессознательной реакции аудитории на окружающую ситуацию. Если вы слышите свое имя, то реагируете инстинктивно. Так же автоматически вы реагируете, когда видите у себя на постели гигантского паука или чувствуете вкусный запах шоколадного печенья. Эти внешние стимулы пробуждают внимание целевой аудитории.

На втором этапе – этапе раздувания пламени – вы пытаетесь привлечь кратковременное внимание, т. е. заставить

аудиторию ненадолго сосредоточиться на конкретном событии или предмете. Когда книга, фильм, выступающий или тема привлекает наше кратковременное внимание, мы концентрируемся на ней в течение нескольких минут или часов. Раздувание пламени – наиболее тонкий этап. Подобно тому, как сильный порыв ветра может задуть разгорающийся огонь, любой отвлекающий фактор (например, уведомление, пришедшее на телефон) может нарушить концентрацию целевой аудитории.

На последнем этапе – этапе поддержания костра – вы занимаетесь привлечением продолжительного внимания, интереса к идее, продукту, миссии, мотивам, работе и т. д. Продолжительное внимание заставляет нас не просто делать погромче радио, когда мы слышим любимых исполнителей, но и покупать их альбомы, ходить на концерты. Мы не просто смотрим «Игру престолов», а начинаем читать всю серию книг. Мы не просто одобряем конкретные политические взгляды, а тратим время на просмотр посвященных им телепередач, участвуем в их распространении и жертвуем деньгами разделяющим эти взгляды кандидатам. На этапе привлечения продолжительного внимания вы действительно завладеваете глубоким и безраздельным вниманием целевой аудитории. Такое внимание подобно устойчиво горящему костру.

Семь активаторов внимания

В этой книге я, опираясь на информацию из научных исследований и интервью с экспертами в области психологии и когнитивной деятельности, пытаюсь показать, что необходимо для разжигания костра внимания. Я также демонстрирую, как мастера привлекать внимание, такие гурู, как режиссер Стивен Содерберг или операционный директор Facebook Шерил Сэндберг, проводят свои целевые аудитории через три этапа формирования внимания. Они зажигают искру внимания своей непохожестью на других или разрушением стереотипов; они раздувают огонь внимания с помощью уникальной, новой и полезной идеи; они создают ценность, чтобы поддерживать продолжительный интерес.

Мои собственные исследования и интервью с мастерами привлекать внимание позволили мне выделить семь активаторов внимания – психологических феноменов, которые вызывают удивительно предсказуемую и поддающуюся количественному определению реакцию сознания. Эти активаторы зажигают искру в системах реагирования нашего мозга, так как они воздействуют на фундаментальные аспекты человеческой природы. Они являются основными инструментами привлечения внимания к вашим идеям, продуктам, мотивам на всех трех этапах.

Эти активаторы внимания лежат в основе книги:

- **автоматизм.** Использование специфических сенсорных ориентиров, таких как цвета, символы и звуки, для завладения вниманием через автоматическую реакцию;
- **фрейминг.** Адаптация или изменение системы координат других людей таким образом, чтобы они начали обращать на вас внимание;
- **разрушение стереотипов.** Нарушение ожиданий людей с целью изменить то, на что они обращают внимание;
- **вознаграждение.** Эффективное использование мотивационного воздействия внутреннего и внешнего вознаграждения на людей;
- **репутация.** Использование репутации экспертов, авторитетов и групп для внушения доверия и покорения аудитории;
- **загадка.** Использование загадки, неопределенности и напряженного ожидания для поддержания интриги в аудитории до самого конца;
- **признание.** Формирование глубокой связи с учетом того, что люди обычно обращают внимание на тех, кто ценит их и понимает.

Со второй по восьмую главу мы подробно рассмотрим каждый из этих активаторов, разберемся, как они работают, и познакомимся с примерами их использования для привлечения, поддержания и усиления внимания аудитории.

О чем эта книга

Проводя исследования для этой книги, я заметил общую черту, присущую всем мастерам привлекать внимание, таким как Билл Гейтс, Сигэру Миямото и Шерил Сэндберг: они стремятся обратить внимание не на себя, а на свои проекты и цели. Вы не встретите Дэниела Дэй-Льюиса или Адель в заголовках таблоидов, потому что они стараются переключить внимания с себя на свои фильмы, альбомы и благотворительность.

«Есть внимание ради внимания, а есть внимание ради того, что ты делаешь», – объяснила мне Сюзан Кейн, автор бестселлера «Интроверты». Ей нужно было привлечь внимание к своей книге и идее «тихой революции». Кейн называет этот подход к привлечению внимания «основанным на страсти». Она сама интроверт и не стремится выйти на первый план, но ей удалось привлечь внимание к важному для нее вопросу.

Настоящая книга не о том, как быть ярким, добиться славы или успеха или стать центром внимания. И не о том, как оставаться сконцентрированным в мире, полном отвлекающих факторов, и не о распространении синдрома гиперактивности с дефицитом внимания. В ней вы не найдете быстрых и простых маркетинговых приемов или научных изысканий на тему внимания. Этим вопросам посвящено

множество других прекрасных книг. Здесь же рассказывает о том, как работает внимание, рассматриваются активаторы, помогающие привлечь внимание любой аудитории в любой сфере деятельности или ситуации. Это история наших взаимоотношений с вниманием и разговор о том, как умение завладеть вниманием меняет все, что вы делаете. Она о научных и практических методах, помогающих разжечь костер внимания к вашим взглядам, цели, продукту или идее.

Надеюсь, что, прочитав эту книгу, вы поймете, почему одни темы поднимаются в новостях чаще, чем другие, почему Супер Марио стал легендой, в то время как тысячи других персонажей видеоигр были забыты, и почему мир был помешан на загадочном исчезновении рейса 370 Malaysian Airlines. Поможет ли она вам стать следующей Тейлор Свифт или Ричардом Брэнсоном? Нет, но, надеюсь, вы получите из нее инструменты и знания, необходимые для привлечения продолжительного внимания к себе и вашим проектам, идеям и целям.

Но больше всего я надеюсь, что эта книга пригодится тем, у кого есть увлечение, о котором они хотят рассказать людям. Хотелось бы, чтобы она помогла вам подняться над шумной толпой, чтобы вас услышали и чтобы для этого не пришлось кричать.

Глава 1

Три этапа формирования внимания

Джон Кросник, профессор политологии и директор исследовательской группы политической психологии Стэнфордского университета, изучил вместе с коллегами результаты сотен выборов в штатах Огайо и Калифорния. Почти на всех выборах, попавших в поле его зрения, – от выборов в муниципалитеты до президентских выборов 1996 и 2000 г. – кандидат, чье имя в избирательном бюллетене стояло первым, получал в среднем на 2 % больше голосов. Может показаться, что 2 % – это немного, но еще 2 %, и сейчас мы обсуждали бы, как президент Митт Ромни обошелся с Эдвардом Сноуденом.

Исследование Кросника говорит не о лени избирателей, а демонстрирует, насколько в действительности ограничено наше внимание. Когда нужно держать в голове работу, семейные дела, социальную и общественную деятельность, рабочие имейлы и встречи, нашего внимания, наверное, хватит на изучение информации о кандидатах в президенты или парламент, но его может не остаться для кандидатов, скажем, в школьный совет. Без достаточной информации мозг человека автоматически ищет быстрые пути принятия

решений.

Первая строка в списке вызывает положительные ассоциации в нашей культуре – первое место, первый в очереди и т. д. Поэтому мы неосознанно приписываем положительные качества первому человеку, упомянутому в бюллетене, даже если положение кандидата в списке не имеет ничего общего с его пригодностью для должности.

Быстрые пути, которые ищет наш мозг, известны как эвристика. Это общие правила, направляющие наше внимание, осознанно и неосознанно, как в данный момент, так и в течение многих лет и даже десятилетий. Как найти Волли¹? Ищите красно-белые полосы и не обращайтесь внимания ни на что другое. Какой фильм посмотреть? Почитай обзоры на сайте Rotten Tomatoes. У нас столько внимания, сколько есть, поэтому мы ищем быстрые пути его распределения.

Однако не всякое внимание одинаково. Бывает внимание мимолетное, например когда вы замечаете человека, кричащего на вечеринке. Стоит ему замолкнуть, и все возвращается к своим разговорам. Люди поворачивают голову в сторону нарушителя тишины, но их внимание прекращается, как только раздражитель исчезает. Мы переключаем внимание с одного на другое.

В этой книге выделяются три типа внимания – произ-

¹ Волли – персонаж книг Мартина Хэндфорда, носит свитер и шапочку с красно-белыми полосками. – *Прим. ред.*

вольное, кратковременное и продолжительное, и для каждого из них у нас есть свои быстрые пути. Например, когда мы слышим чей-то крик, мы быстро (и часто неосознанно) определяем, истерика это или человеку нужна срочная медицинская помощь. Если это истерика, наше внимание быстро переключается на что-нибудь другое, если что-то случилось, внимание переходит на следующий уровень, и мы концентрируемся, чтобы решить, чем можно помочь.

Как мозг помогает нам управлять ограниченным вниманием? И какую роль играют в нашей жизни три типа внимания? Чтобы ответить на эти вопросы, нам понадобятся яйца гельминтов.

Непроизвольное внимание, или Как проанализировать...

На самом базовом уровне внимание – это наша первая линия защиты от опасностей и угроз. Настороженность присуща всем животным, в том числе и людям. Особенно хорошо мы замечаем движущихся людей и животных, которые являются наиболее вероятной угрозой выживанию.

Исследователи из Калифорнийского университета в Санта-Барбаре обнаружили подтверждение этой точки зрения. Они попросили испытуемых найти изменения в сложных сценах – изображениях леса, групп людей в парках и т. д. Изображения появлялись, исчезали и снова появлялись на 250 миллисекунд до тех пор, пока испытуемые не выявляли изменения или не приходили к заключению, что ничего не изменилось^[9].

Удивительно, насколько быстрее и точнее испытуемые замечали изменения у животных и людей, чем у растений или неодушевленных предметов. После 10-секундного просмотра около 95 % участников исследования выявляли изменения, связанные с людьми, и 81 % – изменения, связанные с животными. Изменения, касающиеся растений, выявлялись менее чем в 60 % случаев после того же 10-секундного просмотра, что значительно меньше по сравнению с нашей способностью выявлять изменения, связанные с людьми

и животными. Пожалуй, это и неудивительно – угрозу скорее представляет стая волков, а не заросли папоротника.

Из этого исследования вытекает: если вы хотите слиться с фоном, оденьтесь, чтобы походить на дерево. Но, пожалуй, более важный вывод заключается в том, что нам свойственно искать и выявлять важные изменения в окружающем мире. Мы постоянно переносим внимание с одного предмета на другой, ищем что-то опасное, интересное или новое, пока не решим на чем-то сосредоточиться. В этот момент мы переходим от непроизвольного внимания к кратковременно-

му. Непроизвольное внимание является восходящим процессом, оно возникает автоматически, благодаря инстинктам, а не сознанию. Мы инстинктивно паникуем и пригибаемся, услышав выстрел, смотрим в небо, по которому летят яркие шарики, или испытываем спазм при запахе тухлых яиц, даже если чувствуем его мгновение. За эти реакции отвечают механизмы автоматического реагирования нашего организма и сенсорная память – система, помогающая нам хранить зрительные образы, звуки, запахи и другие сенсорные сигналы в течение короткого времени. Внимание такого типа сохраняется не более пары секунд, ровно столько, сколько требуется, чтобы забыть запах или звук или переместить его в кратковременную память^[10].

Мы не просто автоматически реагируем на звуки, цвета и запахи – они также являются почти мгновенными умствен-

ными и эмоциональными впечатлениями и инстинктивными реакциями, которые определяют наше непроизвольное внимание.

Возьмем случай доктора Стефани Краут и команды швейцарских эпидемиологов из Швейцарского института тропиков и общественного здоровья. Они искали пути улучшения диагностики заражения гельминтами и понимания процесса развития и разрушения яиц анкилостом в человеческом кале. Заражение гельминтами (паразитические инфекции) редко встречается в западных странах вроде Швейцарии или США, но является серьезной проблемой в Африке и Юго-Восточной Азии. Исследователи нашли способы более точной диагностики, в том числе замораживание кала, и хотели поделиться опытом с широким кругом специалистов-практиков. Но они знали, что простая публикация результатов исследований не вызовет интереса за пределами небольшой группы ученых, занимающихся тропическими болезнями. Нужно было сделать что-то такое, что привлекло бы внимание специалистов-практиков, которые могли бы изменить ситуацию в районах распространения инфекции^[11].

Так как же им удалось обратить внимание на свою работу? Да очень просто – они назвали ее «Глубокий анализ д*ма». Одного только провокационного и необычного названия хватило, чтобы результаты исследования опубликовали в журналах *Smithsonian*, *RealClearScience*, *VICE* и *io9*.

Новизна и эмоциональность названия работы немедленно привлекли внимание. Возможно, это произошло потому, что, по данным исследований, отрицательные эмоции – страх, гнев, ненависть и т. д. – обычно превосходят положительные, когда речь идет о привлечении непроизвольного внимания. Непроизвольное внимание чаще связано с восприятием угроз и новых раздражающих факторов^[12].

Если рассматривать типы внимания в целом, то непроизвольное внимание является самым простым, и поэтому оно играет роль той самой «искры». Например, мы рефлекторно реагируем, когда кто-то произносит наше имя. Вы не можете контролировать свою реакцию, если только не знаете, что вас собираются позвать, – тогда вы можете сознательно воспринимать это и решать, игнорировать призыв или реагировать на него. Однако сознательная концентрация и реагирование требуют более высокого уровня внимания.

Кратковременное внимание и необычность

Клайв Веаринг, 76-летний седовласый музыкант из Великобритании, возможно, обладает самым неустойчивым вниманием в мире.

В 1985 г. Клайв был успешным дирижером и клавишником. Он писал музыку для BBC Radio 3 и считался ведущим экспертом по творчеству Лассо и других композиторов эпохи Возрождения. Но жизнь его круто изменилась из-за герпетического энцефалита. Болезнь поразила мозг, буквально просверлив височную, затылочную, теменную и лобную долю головного мозга. Она полностью разрушила гиппокамп, часть мозга, координирующую преобразование кратковременной памяти в долговременную.

«Клайв помнит только то, что произошло менее 30 секунд назад, а иногда не более семи секунд назад, – рассказывает его жена Дебора Веаринг в документальном фильме, снятом BBC. – То есть не больше предложения».

Сейчас Клайв страдает необратимой ретроградной и антероградной амнезией. Он не может запоминать новые события и не помнит прошлого. Он забывает, о чем его спросили, пока отвечает на вопрос. Каждый раз, увидев свою жену, он вскакивает, хватая ее, кружит и целует, как будто видит впервые после долгого отсутствия, каждый раз.

Разговор с ним выглядит примерно так:

Клайв. Сколько я болею?

Дебора. Четыре месяца.

Клайв. Четыре месяца? ЧЕтыре или ЧИтыре (ха-ха!)?

Дебора. ЧЕтыре.

Клайв. Я был без сознания все это время! Как ты думаешь, каково быть без сознания... сколько?

Дебора. Четыре месяца.

Клайв. Четыре месяца! Четыре месяца? ЧЕтыре или ЧИтыре?

Дебора. ЧЕтыре.

Клайв. Я ничего не слышал, ничего не видел, не чувствовал никаких запахов, ни до чего не дотрагивался. Сколько?

Дебора. Четыре месяца.

Клайв. ...Четыре месяца! Как будто я был мертв. Я все время был без сознания. Сколько^[13]?

Случай Веаринга известен среди исследователей как пример отсутствия кратковременной памяти. Веаринг способен только на быструю сенсорную и эмоциональную реакцию, которая длится всего несколько секунд. Он не может перейти ко второму этапу внимания. Он не может сконцентрироваться.

Кратковременное внимание связано со способностью концентрироваться. Оно возникает, когда мы на сознательном уровне решаем сконцентрироваться на чем-то конкрет-

ном. Так часто происходит, когда мы хотим остановиться на чем-то новом или необычном; так мы познаем мир в классе, конференц-зале или лесу. В таких случаях внимание может быть коротким, как клип на YouTube, или продолжительным, как фильм «Властелин колец». Однако в большинстве случаев кратковременное внимание существует только до появления очередного отвлекающего фактора.

Почему мы обращаем внимание на необычное? Ответ может быть простым – все дело в дофамине, нейромедиаторе, контролирующем центры удовольствия мозга, особенно когда это касается достижений или выполнения задач. При исследовании роли дофамина в мотивации и обучении Кент Берридж и Терри Робинсон из Мичиганского университета обнаружили, что блокирование дофамина у крыс не мешает им «любить» что-то, но не дает «хотеть». Когда Берридж и Робинсон подавляли дофамин у крыс, они по-прежнему могли испытывать удовольствие от вкусной еды, но полностью теряли интерес к ней. Дофамин настолько важен для мотивации, что без него крысы просто не хотели есть и начинали голодать^[14].

Иными словами, отсутствие дофамина не препятствует удовольствию, но влияет на мотивацию. Косвенным образом это, конечно, ведет к уменьшению удовольствия – без дофамина вы по-прежнему будете получать удовольствие от шоколада, но вряд ли захотите выйти из дома и съездить за ним в магазин. Поэтому неслучайно наш мозг выделяет дофа-

мин, когда мы изучаем что-то новое или необычное. Он совершенно необходим для выживания, без него мы лишились бы мотива изучать что-либо новое. Кратковременное внимание является прямым результатом мотивации. Без дофамина мотивация концентрироваться исчезает.

«Мы стремимся к необычному, потому что необычное – и познавательный инстинкт – позволяет нам находить ресурсы, полового партнера и не застревать в рутине, – говорит Адам Газзали из Центра нейровизуализации Калифорнийского университета в Сан-Франциско^[15]. – Такой тип поведения, похоже, дает преимущество в борьбе за выживание».

Чтобы понять механизмы кратковременного внимания, мы должны понять, как работает когнитивная система, управляющая им. Для этого необходимо исследовать один из наиболее удивительных аспектов нашего мозга: кратковременную память.

«Внимание – это способ использования ресурсов кратковременной памяти, – рассказал мне Джон Суэллер, ведущий исследователь в области психологии образования и когнитивной нагрузки из Университета Нового Южного Уэльса. – То, чему вы посвящаете кратковременную память, и есть объект вашего внимания»^[16].

Кратковременная память – это когнитивная система, управляющая кратковременными воспоминаниями. Управление осуществляется через «исполнительный центр», который решает, 1) на чем сосредоточить внимание и 2) какие

кратковременные воспоминания станут долговременными.

Под командованием исполнительного центра находятся три подсистемы – слуховая память, визуальная память и эпизодический буфер, – которые обрабатывают и хранят кратковременные воспоминания, пока исполнительный центр не решит, что с ними делать.

Первые две подсистемы помогают нам временно помнить то, что мы слышим и видим. Слуховая подсистема позволяет помнить услышанный номер телефона, пока он не будет записан. Ее также называют фонологической петлей, так как запоминание ряда чисел, звука или предложения требует мысленного повторения его снова и снова, пока не исчезнет необходимость^[17]. Кратковременная зрительная память обычно опирается на выделяющиеся черты – цвет, необычную прическу или, в случае Волли, одежду в красную и белую полоску. Так происходит потому, что кратковременная память может хранить ограниченное количество зрительных деталей, сверх которого мы начинаем забывать или путаться. Постарайтесь вспомнить черты лица своей матери или другого близкого человека, а затем попробуйте вспомнить лица из толпы в Disneyland, и вы увидите, где начинаются проблемы. Усиление уникальных черт и удаление отвлекающих факторов являются ключом к зрительному вниманию.

Последняя подсистема – эпизодический буфер – превращает вещи, которые вы видите, слышите и уже знаете (про-

шлые воспоминания) в связные истории, доступные для понимания. Представьте, что вы смотрите «Возвращение джедая» без звука или не зная содержания предыдущих фильмов – фильм будет иметь для вас гораздо меньше смысла. Эпизодический буфер добавляет контекст и связывает все вместе^[18].

Важно помнить, что кратковременная память является лишь временным хранилищем. Как сильный ветер может задуть разгорающееся пламя, так и сильный отвлекающий фактор может уничтожить содержимое кратковременной памяти, прежде чем оно перейдет в долговременную память. Это разрушает саму цель внимания, так как память управляет вниманием, а внимание управляет памятью.

Если бы учитель провел урок математики со страдающим амнезией Клайвом Веарингом, на следующий день Клайв не помнил бы ничего, как будто урока и не было. То же самое можно сказать об ученице, которая весь урок о чем-то мечтала, – ее результат на следующей контрольной работе будет таким же плохим, как у человека с ретроградной амнезией.

Как писал Уильям Джеймс, которого многие считают отцом американской психологии, в своей знаменитой работе 1890 г. «Принципы психологии», «Нельзя отрицать, что объект, на который мы однажды обратили внимание, останется в памяти, в то время как объект, пропущенный без внимания, не оставит в памяти и следа»^[19].

Кратковременное внимание является искрой и важным

компонентом системы внимания, но, как и слабый, неуверенный огонь, оно угасает, если не найдется дров, чтобы подбросить в него. Здесь в игру вступает третий тип внимания – продолжительное. Благодаря ему то, что мы узнали на этапе кратковременного внимания, становится долговременными воспоминаниями, которые направляют наши интересы и действия.

Продолжительное внимание, или Почему мы покупаем альбомы Бейонсе

13 декабря 2013 г. Бейонсе Ноулз-Картер сделала нечто, перевернувшее музыкальную индустрию. При полном отсутствии рекламы и продвижения Бейонсе выпустила свой пятый студийный альбом эксклюзивно на iTunes, объявив о выходе одной-единственной фотографией, опубликованной в Instagram в полночь пятницы.

Результаты продаж ее альбома-сюрприза повергли в шок традиционную музыкальную индустрию. За три часа было продано 80 000 экземпляров альбома под названием «Бейонсе». Через день было продано уже 430 000. К третьему дню альбом возглавил продажи на iTunes в 104 странах и было продано 828 733 цифровые копии.

«Мне не хватает эффекта погружения; теперь люди слушают песню всего несколько секунд на своем iPod и не хотят тратить время на полноценные ощущения, – заявила музыкальная легенда в интервью, посвященному выходу ее неожиданного альбома. – Самым важным является сингл и назойливая реклама. Между моей музыкой, искусством и поклонниками появляется столько лишнего. Мне не хотелось, чтобы кто-то знал, о чем альбом, до его выхода. Я хо-

тела, чтобы он вышел, когда будет готов, и попал напрямую от меня к моим поклонникам»^[20].

Звукозаписывающие компании, как правило, тратят миллионы долларов на рекламу и продвижение альбомов. Они выпускают синглы, принимают предварительные заказы, тратятся на рекламу на радио и заставляют музыкантов выступать в вечерних телевизионных шоу. Бейонсе не стала делать ничего из этого и смогла превзойти исполнителей вроде Леди Гага, Эминема, Канье Уэста и Робина Тика.

Как Бейонсе удалось совершить такое волшебство? Здесь можно обнаружить несколько явно выделяющихся факторов. Прежде всего, необычный, нарушающий все правила выход альбома вызвал массовый интерес СМИ, кроме того, в течение 12 часов было опубликовано 1,2 млн твитов на эту тему. К альбому было снято невероятное количество клипов, 17, что делало покупку еще более привлекательной. К тому же поклонники не могли купить синглы по отдельности, только альбом целиком. И, наконец, сам альбом получил положительную оценку большинства критиков^[21].

Все это хорошо. Но объяснение успеха пятого альбома Бейонсе от обозревателя журнала *Variety* и уважаемого аналитика музыкальной индустрии Боба Лефшица, пожалуй, самое точное: «Бейонсе много лет работала и записывала хиты, и люди наконец начали обращать на нее внимание». По мнению Лефшица, успех последнего альбома Бейонсе связан с годами напряженной работы и завоевания аудито-

рии, которые привели к тому, что теперь миллионы готовы с вниманием относиться ко всему, что она делает^[22].

СМИ любят рассказывать истории мгновенного успеха. Кажется, что Pinterest, Angry Birds и песня Gangnam Style, написанная Psy, возникли из ниоткуда и сразу стали компаниями, которые стоят миллиарды долларов, и международными суперзвездами. А если я вам скажу, что Pinterest была основана в 2008 г., за три года до того, как стала «мгновенной сенсацией»^[23]? Знаете ли вы, что Angry Birds была 52-й по счету игрой, выпущенной игровой студией Rovio^[24]? Слышали ли вы о том, что Psy возглавлял списки популярности в Южной Корее почти 10 лет, прежде чем видео с его «лошадиным» танцем облетело весь мир?

Правда состоит в том, что большинство «вирусных» событий готовятся годами. Бейонсе не стремится к быстрым победам – она годами оттачивала свое мастерство, образ и репутацию, чтобы создать долговременный интерес ко всему, что делает, включая альбомы, рекламу и линию одежды. Если другие знаменитости используют «просочившиеся» в Интернет интимные видео и безумные выходки, чтобы добиться упоминания в прессе, то люди, подобные Марку Цукербергу, Тому Хэнксу и Бейонсе, создают внимание к себе, выдерживающее проверку временем.

Продолжительное внимание – это наша способность в течение продолжительного времени концентрироваться и проявлять интерес к человеку, продукту или идее, подобно тому

как поклонники выработали долговременный интерес к Бейонсе. Фанаты Angry Birds, возможно, не каждый день уделяют игре внимание, но, когда Rovio выпустит новую игру, будьте уверены, она поднимется на самый верх рейтингов популярности App Store. Все, что нужно сделать компании Apple для инициирования ажиотажа, – это разослать несколько приглашений в СМИ.

Почему? Почему наше внимание фиксируется на небольшой группе интересов? Ответ снова лежит в чудесной структуре нашей памяти. На продолжительное внимание оказывают влияние знания и опыт, находящиеся в долговременных воспоминаниях. Они помогают направлять внимание и интересы.

«То, что вы уже знаете, управляет тем, чему вы уделяете внимание», – говорит Суэллер. В качестве примера он использует смартфон. «Если вы знакомы со смартфоном, – отмечает он, – то ваша манера пользоваться им кардинально отличается от того, как им пользуется человек, который впервые взял его в руки... Если вы имеете дело с чем-то знакомым, внимание приходит из долговременной памяти»^[25].

В отличие от кратковременного внимания знание предмета является ключом к продолжительному вниманию. Мы создаем короткие пути для действий и идей, с которыми знакомы. Иногда знакомые случаи и повседневные действия становятся привычками. Вам не нужно думать, чтобы почистить зубы или принять душ, но вы знаете, что вам нужно

сделать и то и другое, и вы делаете это почти автоматически. За много лет знакомства мы знаем, кто из друзей футбольный болельщик, поэтому не раздумываем, кому звонить, когда проходят матчи «Кубка мира» или играют команды Bears и Packers.

Секрет создания успешного плана урока, рекламной кампании или долгосрочных отношений заключается в отыскании эффективных способов привлечения кратковременного внимания, а затем в превращении его в продолжительное. Как подтверждают мастера привлекать внимание, с которыми я беседовал во время работы над этой книгой, недостаточно показать аудитории забавную рекламу, она должна способствовать появлению последователей, поклонников и, что самое важное, продаж. Нельзя разжечь костер на одних щепках, нужно много дров и терпения.

Чтобы лучше понять характер трех типов внимания и то, как мастера используют их в своих целях, стоит посмотреть, как одна компания разожгла костер внимания к своему популярному продукту: Супер Марио.

Непроизвольное, кратковременное и продолжительное внимание к Марио

Сигэру Миямото – стройный 62-летний японец с детской улыбкой и темной шевелюрой, расчесанной на пробор. Увидев его, вряд ли скажешь, что этот тихий и скромный человек является одним из самых успешных мастеров привлекать внимание в мире. Любители игр называют его отцом современных видеоигр.

В конце 1970-х гг. Миямото начал работать в компании Nintendo в качестве художника. В то время компания еще окончательно не отошла от своей первоначальной деятельности, выпуска игральных карт, и только начинала заниматься производством видеоигр. Он принимал участие в создании одной из первых игр компании, Radar Scope, которая приобрела популярность в Японии, но не имела успеха в США. Затем занялся созданием двух персонажей, которые изменили его карьеру: Донки Конга и Марио.

Мне хотелось понять, почему Марио, круглолицый усатый водопроводчик с очаровательным итальянским акцентом, стал одним из наиболее узнаваемых и популярных персонажей, поэтому я обратился прямо к его автору. Когда я впервые встретился с Сигэру Миямото в Лос-Анджелесе,

он был одет в простые черные джинсы, черные туфли, футболку с персонажами из серии игр Nintendo под названием Pikmin, созданными Миямото, и серый пиджак с логотипом Pikmin. На Electronic Entertainment Expo, больше известной как E3, крупнейшей и самой известной выставке индустрии игр, было время обеда, поэтому он принес с собой рисовый ролл, в то время как его переводчик ел более привычные для американцев куриные крылышки и тушеную свинину.

Первый этап внимания – непроизвольное – связан с реагированием, признанием и выделением. Поэтому я спросил Миямото, что делает Марио узнаваемым, и чем он отличается от других? Как оказалось, свои уникальные черты Марио получил неслучайно.

«Образ Марио возник из-за ограниченности возможностей аппаратных средств того времени, – рассказывает Миямото через переводчика. – У нас было всего 16 на 16 точек, чтобы нарисовать Марио».

Первый Марио должен был походить на человека и привлекать внимание при наличии всего 256 пикселей. Поэтому Миямото со своей командой наделил его бросающимися в глаза чертами лица. Сначала нарисовали большой нос, чтобы «придать индивидуальный стиль», и усы, которые подчеркивали нос. Потом дело дошло до головы. Имея 256 пикселей, нарисовать уникальную прическу было практически невозможно, поэтому команда Nintendo решила надеть на него красную кепку. И, наконец, чтобы выделить Марио

еще больше, его одели в красный комбинезон вместо рубашки. В игре Super Mario Bros Марио сменил свой красный комбинезон на синий.

Уникальный внешний вид запомнился. Большой нос, красная кепка и синий комбинезон стали классическими и мгновенно узнаваемыми. Но сделать узнаваемого персонажа – это только начало. Миямото также видит успех своего водопроводчика в новом стиле игры, продвигаемом каждым поколением игр с участием Марио.

«В нем реализуются самые последние и крутые достижения каждого поколения аппаратных средств», – говорит Миямото. Как вы помните, кратковременное внимание опирается на сосредоточенность и необычность. Игра, которая не может удержать игрока в сосредоточенном состоянии, не заслуживает внимания. В типичной игре с Марио игроки должны сосредоточиться на достижении ближайшей цели – дойти до флагштока, победить одного из слуг Боузера и т. д. – за каждое достижение они получают немедленное вознаграждение. Сотня золотых монет означает новую жизнь, а 70 звезд в Super Mario 64 делают вас победителем Боузера. Дофамин выделяется практически мгновенно.

Лучшие геймдизайнеры – мастера привлекать кратковременное внимание. Они находят способы мотивировать игроков достигать несложной цели и переходить к следующей. Чтобы пройти в Mario один уровень, нужно всего несколько минут. Представьте, сколько людей перестали бы играть, ес-

ли бы на прохождение одного уровня требовался час или даже день.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Комментарии

1.

Up, directed by Pete Docter (Burbank, CA: Walt Disney Studios Home Entertainment, 2009), DVD.

2.

Richard Alleyne, “Welcome to the Information Age – 174 Newspapers a Day,” Telegraph (London), February 11, 2011, <http://www.telegraph.co.uk/science/science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html>.

3.

Адам Газзали, интервью с автором по телефону, 23 июля 2013 г.

4.

Rachel Emma Silverman, “Workplace Distractions: Here’s Why You Won’t Finish This Article,” The Wall Street Journal, December 11, 2012.

5.

Larry D. Rosen et al., “An Empirical Examination of the Educational Impact of Text Message – Induced Task Switching in the Classroom: Educational Implications and Strategies to Enhance Learning,” *Psicologia Educativa* 17,

no. 2 (2011): 163–77.

6.

Eyal Ophir, Clifford Nass, and Anthony D. Wagner, “Cognitive Control in Media Multitaskers,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106, no. 37 (2009): 15583–87.

7.

Sanbonmatsu, David M., David L. Strayer, Nathan Medeiros-Ward, and Jason M. Watson, “Who Multi-Tasks and Why? Multi-Tasking Ability, Perceived Multi-Tasking Ability, Impulsivity, and Sensation Seeking,” *PloS One* 8, no. 1 (2013): e54402.

8.

Эдриан Гренье и Томас де Зенготита, интервью с автором, Нью-Йорк, 16 июля 2013 г.

9.

Joshua New, Leda Cosmides, and John Tooby, “Category-Specific Attention for Animals Reflects Ancestral Priorities, Not Expertise,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 104, no. 42 (2007): 16598–603.

10.

Addie Johnson and Robert W. Proctor, “Memory and Attention,”

in Attention: Theory and Practice (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004), 191–225.

11.

Stefanie J. Krauth, et al., “An In-Depth Analysis of a Piece of Shit: Distribution of *Schistosoma mansoni* and Hookworm Eggs in Human Stool,” *PLoS Neglected Tropical Diseases* 6, no. 12 (2012): e1969; Ross Pomeroy, “An In-Depth Analysis of a Piece of \$%&@,” *RealClearScience*, December 27, 2012, http://www.realclearscience.com/journal_club/2012/12/27/an_in-depth_analysis_of_a_piece_of__106431.html.

12.

Luis Carretié, et al., “Automatic Attention to Emotional Stimuli: Neural Correlates,” *Human Brain Mapping* 22, no. 4 (2004): 290–99.

13.

Deborah Wearing, *Forever Today* (Tyne and Wear, UK: Soundings, 2006 r.); *The Mind*, directed by George Page (Alexandria, VA: PBS Video, 1988).

14.

Kent C. Berridge and Terry E. Robinson, “What Is the Role of Dopamine in Reward: Hedonic Impact, Reward Learning,

or Incentive Saliience?” *Brain Research Reviews* 28, no. 3 (1998): 309–69.

15.

Адам Газзали, интервью с автором по телефону, 23 июля 2013 г.

16.

Джон Суэллер, интервью с автором по Skype 29 мая 2013 г.

17.

Ronald Gallimore et al., “The Effects of Elaboration and Rehearsal on Long-Term Retention of Shape Names by Kindergarteners,” *American Educational Research Journal* 14, no. 4 (1977): 471–83.

18.

Алан Бэдли, интервью с автором по телефону, 21 мая 2013 г.

19.

William James, “Attention,” in *The Principles of Psychology* (New York: Dover Publications, 1950).

20.

Stephen Silverman, “Beyonce Releases Surprise Self-Titled Album,” *People*, December 13, 2013, <http://www.people.com/>

21.

Andrew Hampp and Jason Lipshutz, “Beyonce Unexpectedly Releases New Self-Titled ‘Visual Album’ on iTunes,” *Billboard*, December 13, 2013, <http://www.billboard.com/articles/columns/the-juice/5827398/beyonce-unexpectedly-releases-new-self-titled-visual-album-on>.

22.

Bob Lefsetz, “Beyonce’s Album,” *Lefsetz Letter* blog, December 16, 2013, <http://lefssetz.com/wordpress/index.php/archives/2013/12/16/beyonces-album/>.

23.

Nicholas Carlson, “Inside Pinterest: An Overnight Success Four Years in the Making,” *Business Insider*, May 1, 2012, <http://www.businessinsider.com/inside-pinterest-an-overnight-success-four-years-in-the-making-2012-4>.

24.

Tom Cheshire, “In Depth: How Rovio Made Angry Birds a Winner (And What’s Next),” *Wired*, March 7, 2011, <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/04/features/how-rovio-made-angry-birds-a-winner>.

25.

Суэллер, интервью с автором.