

МАЙКЛ ХЕЛЛЕР  
ДЖЕЙМС САЛЬЗМАН

# ЭТО Моеё!

---



**6** парадоксов владения  
собственностью,  
которые многое  
объясняют об устройстве  
современного мира

Best Business Book Award

Майкл Хеллер

**Это моё! 6 парадоксов  
владения собственностью,  
которые многое объясняют об  
устройстве современного мира**

«ЭКСМО»

2021

УДК 33  
ББК 65.9

## **Хеллер М.**

Это моё! 6 парадоксов владения собственностью, которые многое объясняют об устройстве современного мира / М. Хеллер — «Эксмо», 2021 — (Best Business Book Award)

ISBN 978-5-04-179042-4

С самого детства нас окружает идея собственности: мы точно знаем, что принадлежит нам, и отстаиваем свои права. Но почему же тогда плагиат — это плохо, а списать чужой рецепт или позаимствовать фасон платья — нормально? Почему вы сможете удержать парковочное место в Чикаго, поставив на него стул, а в Нью-Йорке потеряете и то и другое? И почему в последние годы перестал работать закон «кто первым встал, того и тапки»? В книге, получившей восторженные отзывы от The New York Times и The Financial Times (U.K.), раскрываются 6 неочевидных правил владения, которые тайно контролируют нашу жизнь. Их сформулировали два юриста международного уровня, преподаватели престижных бизнес-школ. Понимание этих неочевидных правил даст вам преимущество на деловых переговорах, в любых спорных ситуациях, в установлении отношений с новым коллективом или бизнес-партнерами, а также научит обходить острые углы в общении с соседями, коллегами и др. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 33  
ББК 65.9

ISBN 978-5-04-179042-4

© Хеллер М., 2021

© Эксмо, 2021

## Содержание

Введение	7
Защита для коленей Knee Defender	8
«Парень из Нью-Джерси»	12
Скрытые правила владения собственностью	15
Почему «Это мое!»? Почему сейчас?	19
Кресло-качалка	20
Глава 1	22
Стоящие в очереди	22
Кто первый?	24
Безумцы Кэмерона	29
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# Майкл Хеллер, Джеймс Сальзман Это моё!

## *6 парадоксов владения собственностью, которые многое объясняют об устройстве современного мира*

MINE! HOW THE HIDDEN RULES  
OF OWNERSHIP CONTROL OUR LIVES

© 2021, Michael Heller and James Salzman

This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency

© Снитич О. Б., перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

\* \* \*



*Все мое – твое*

*Посвящается Деборе, Элли и Ионе  
– МХ*

*Посвящается Хизер, Бену, Элеоноре,  
Элизабет, Джейми и Кейт  
– ДЗ*

## Введение

### Кому что достается и почему

*Мое!*

Этот первобытный крик – одно из первых слов, которые произносят дети. Малыши в песочницах выкрикивают его во время своих эпических сражений за пластиковые ведерки. Для взрослых идея собственности кажется естественной и очевидной<sup>1</sup>. Каждый из нас понимает, что значит владеть чем-либо. И не важно, речь о загородном доме или о последнем куске пирога. «*Мое*» – проще и быть не может.

Однако многое из того, что вы знаете о владении, неверно.

Как только вы поймете, как на самом деле работают принципы владения, вы увидите настоящую драму, которая разворачивается в вашей жизни день за днем. Правительства, бизнес и обычные люди постоянно меняют правила, определяющие, кому что достается и почему. Каждый из вариантов создает победителей и проигравших. И так было всегда. По сути, человеческое общество – это своего рода система, которая помогает нам справляться с конкурентной борьбой за ограниченные ресурсы – будь то еда, вода, золото или сексуальные партнеры. Ну и сделать так, чтобы при этом мы не убивали друг друга слишком часто.

Даже история Эдемского Сада связана с правом обладания. Бог наставляет Адама и Еву, что плоды Древа знаний принадлежат только ему. *Это мое. Не трогай.* Но первые люди срывают яблоко, их изгоняют из Сада, и начинается история человечества. Так право обладания стало доступным любому желающему.

---

<sup>1</sup> Несколько практических советов см. в статье Melissa Dahl, Your Toddler's Possessive Phase, Explained, Parents, 4 октября 2017.

## Защита для коленей Knee Defender

Джеймс Бич – крупный парень ростом выше шести футов<sup>2</sup>. На рейсе United Airlines из Ньюарка в Денвер после взлета бизнесмен опустил свой откидной столик, расположенный за средним сиденьем двенадцатого ряда, и прикрепил защиту для коленей Knee Defender. Knee Defender – это простой пластиковый кронштейн стоимостью 21,95 доллара США, который крепится к опоре откидного столика и фиксирует переднее сиденье. Веб-сайт утверждает, что Knee Defender «будет препятствовать откидыванию сидения в самолете, чтобы вашим коленям не пришлось страдать»<sup>3</sup>. Уверенный в своем рабочем месте, Бич открыл ноутбук.

Утверждения Knee Defender соответствуют реальности. Когда пассажирка, сидевшая перед Бичем, попыталась откинуться назад, расслабиться и насладиться полетом, ее сиденье не сдвинулось с места. Она пожаловалась стюардессе, та попросила Бича убрать зажим. Однако он не спешил подчиняться. Возмущенная пассажирка откинула сиденье назад, вытащила Knee Defender и толкнула ноутбук Бича. Он быстро задвинул ее сиденье обратно и снова закрепил зажим. В тот момент она развернулась и выплеснула свой напиток на Бича. Мы никогда не узнаем, чем это могло закончиться, потому что пилот взял на себя ответственность и изменил курс на Чикаго для экстренной посадки. Оба пассажира были сняты с рейса, а самолет отправился в Денвер с опозданием на один час и тридцать восемь минут.

Такие конфликты продолжают вспыхивать и регулярно попадают в сеть<sup>4</sup>. На рейсе American Airlines из Нового Орлеана в Северную Каролину Венди Уильямс откинула спинку своего сиденья. Мужчина, сидевший сзади, был в последнем ряду, так что не мог откинуть свое сиденье. Вместо этого он стал, как раздражающий метроном, непрерывно пинать спинку сиденья Уильямс. Ее видео этой ссоры в небе быстро стало вирусным.

С каждым новым эпизодом блогосфера взрывалась сотнями обвинений, и все комментаторы были одинаково убеждены в правильности своего ответа. Ведущая ток-шоу Эллен ДеДженерес выступила в защиту тех, кто откидывает кресло: «Единственный случай, когда можно ударить кого-то по сиденью, – это когда сиденье ударит вас первым»<sup>5</sup>. Генеральный директор Delta Airlines Эд Бастиан придерживался противоположной точки зрения: «Правильнее всего, если вы собираетесь откинуться на кого-то, сначала спросить, не причинит ли это дискомфорт»<sup>6</sup>. Уильямс не спрашивала.

Так кто же прав?

Точка зрения Уильямс проста: кнопка на ее подлокотнике откидывает ее кресло. Таким образом, пространство для откидывания принадлежит тому, кто на переднем сиденье. Это заявление о принадлежности – *оно мое, потому что связано с чем-то, что принадлежит мне*, – является одним из старейших оправданий права обладания, насчитывающим тысячи лет<sup>7</sup>. Бич ссылался на кое-что другое – изречение, придуманное в средневековой Англии, согласно которому *«тот, кто владеет землей, владеет ею от Небес до Ада»*. Он претендовал на владение всем пространством, закрепленным за его сиденьем, сверху донизу: от полки для ручной клади до усыпанного крошками коврового покрытия. Когда переднее сиденье вторгается в это пространство – это посягательство, грубое нарушение надлежащего порядка.

---

<sup>2</sup> В одном футе 30,48 см. – Прим. кор.

<sup>3</sup> Knee Defender продается онлайн на Gadgetduck.com.

<sup>4</sup> Aimee Ortiz, Recline in Your Airplane Seat? A Debate Rages in the Skies and Online, New York Times, 15 февраля 2020.

<sup>5</sup> Jaime Deerwester, Recline to one another: Ellen DeGeneres Defends Reclining Passenger in Punching Drama, USA Today, 19 февраля 2020.

<sup>6</sup> Jessica Bursztynsky, Delta CEO Says He Doesn't Recline His Seat – but for Those Who Do, It's "Proper" to Ask First, CNBC.com, 14 февраля 2020.

<sup>7</sup> Thomas Merrill, Accession and Original Owner-ship, Journal of Legal Analysis 1 (2009): 462–510.

Принадлежность чему-либо – это самое распространенное заявление о праве. Вот почему землевладельцы в Техасе могут добывать нефть и газ, хранящиеся в недрах земли, вот почему фермеры, выкачивающие грунтовые воды, вызывают затопление Центральной долины Калифорнии, и вот почему Аляска может ограничить вылов рыбы в Беринговом проливе. Принадлежность превращает двухмерные посадочные талоны, документы на землю и территориальные карты в трехмерный контроль над ограниченными ресурсами.

Но принадлежность – не единственная претензия на обладание пространством в случае с Бич и Уильямс. В начале каждого полета все сиденья находятся в «полностью вертикальном и заблокированном положении», как сообщает бортпроводник. В этот момент Бич имел исключительное право пользоваться пространством перед ним. У него был первый шанс занять пространство. «*Кто успел, тот и съел*», – еще одна примитивная и интуитивная основа для претензий на *мое*. Дети так заявляют на игровой площадке, а взрослые – высоко в воздухе. И вспомните, что Бич фактически завладел пространством, когда зафиксировал Knee Defender на месте и открыл свой ноутбук. Как мы нередко слышим: «*Собственность диктует законы*».

История с откидным креслом – отличный пример столкновения противоречащих друг другу мнений о *принадлежности, первенстве и обладании*.

Когда мы спрашиваем аудиторию о конфликте с Knee Defender, большинство отвечает что-то вроде: «Это очевидно», «Здесь не о чем спорить». Но когда мы продолжаем настаивать и просим проголосовать поднятием руки, люди, как правило, делятся на сторонников Уильямс и Бича, и обе группы недоверчиво смотрят друг на друга. В опросе *USA Today*, проведенном в 2020 году с участием трех тысяч респондентов, около половины ответили: «Если можно откидывать спинку, я откидываю ее», а другая половина сказала: «Нет, я просто этого не делаю»<sup>8</sup>. Все чувствуют себя правыми, как Уильямс и Бич. Вот почему Уильямс сочла возможным опубликовать свое видео, а Бич, не колеблясь, отодвинул сиденье вперед. *Не трогай то, что принадлежит мне*.

Почему эти конфликты вспыхивают именно сейчас? Никогда еще откидывание сиденья не вызывало столько ярости. До недавнего времени сиденья в самолетах имели больший угол наклона или достаточное пространство между сиденьями – как для откидывания, так и для того, чтобы опустить столик с подносом. Людям не приходило в голову спрашивать, кому принадлежит это пространство, потому что это не имело большого значения. Но авиакомпании сокращают расстояние: с 35 дюймов, которые не так давно применялись, до примерно 31 дюйма на сегодняшний день. В некоторых самолетах расстояние составляет всего 28 дюймов.

Для авиакомпаний многое поставлено на карту: один дюйм пространства, сэкономленного в каждом ряду, может добавить до шести дополнительных мест, продаваемых на рейс. Чтобы увеличить прибыль, авиакомпании помещают все больше пассажиров в закрытую стальную трубу, в то время как люди становятся крупнее, а откидные столики превращаются в излюбленные подставки для компьютера. Ставки высоки и для пассажиров: в эпоху пандемии каждый сантиметр личного пространства на счету.

Айра Голдман, изобретатель Knee Defender (посещаемость веб-сайта которого увеличилась в пятьсот раз после инцидента с самолетом в Денвере), описала проблему просто: «Авиакомпании продают мне место для ног, а вам, если вы сидите передо мной, место, чтобы вы могли откинуться. Получается, они продают одно и то же место нам обоим»<sup>9</sup>.

Имеют ли авиакомпании право делать это?

Закон умалчивает. В 2018 году Федеральное управление гражданской авиации отказалось регламентировать сиденья в самолетах, оставив расположение кресел на усмотрение авиакомпаний. Последние, в свою очередь, используют секретное оружие, которое позволяет им

---

<sup>8</sup> Nick Schwartz, Poll: Is It Acceptable to Recline Your Seat on an Airplane? USA Today, 13 февраля 2020.

<sup>9</sup> Katia Hetter, Knee Defender Speaks Out About Airline Legroom Fight, CNN, 5 сентября 2014.

продавать одно и то же место дважды на каждом рейсе, – *стратегическую неопределенность*. Это один из инструментов изошренной модели управления частной собственностью, или в данном случае пространством. У большинства авиакомпаний есть правило: пассажир с кнопкой может откинуться назад, но они держат это в секрете. Стюардессы не объявляют это правило и не обращаются к нему, за исключением крайних обстоятельств.

Неопределенность работает на пользу авиакомпаниям. Когда право на обладание формулируется расплывчато (а это случается чаще, чем вы можете себе представить), люди в основном прибегают к вежливости и хорошим манерам. Десятилетиями авиакомпании рассчитывали на соблюдение этикета, чтобы сгладить неопределенные притязания на откидывающуюся спинку кресла, – именно за это выступал генеральный директор Delta Бастиан. Авиакомпания перекладывают ответственность на пассажиров, которым приходится улаживать подобные конфликты между собой – день за днем, снова и снова. Точно так же они поступают, когда те толкаются локтями в поисках общих подлокотников и борются за место на багажных полках. В таких случаях деньги редко переходят из рук в руки. (Однако одно исследование предполагает, что около трех четвертей пассажиров согласились бы не откидывать спинки сидений, если бы человек позади предложил купить им напиток или закуску<sup>10</sup>.)

По мере того, как авиакомпании продолжают сокращать расстояние между пассажирскими местами, негласные правила относительно положения кресла рушатся. Когда люди не понимают, что кому принадлежит, дефицит усиливает их противоречивые взгляды, и все в конечном итоге ведут себя не слишком разумно. Knee Defender делает существующие конфликты более заметными. Голдман рассматривала неопределенность владения пространством как возможность для бизнеса и создала технологичное решение. Однако проблема в том, что односторонняя фиксация сиденья нарушает традиции вежливости. Создается ощущение, что один из участников ситуации берет что-то, не спрашивая разрешения.

Защита для коленей Knee Defender может показаться глупой новинкой, но она отражает один из великих двигателей инноваций в нашем обществе: чем дефицитнее становятся ценные ресурсы, тем активнее соревнуются люди, чтобы навязать выгодную для себя позицию, а предприниматели находят способы получить из этого прибыль<sup>11</sup>.

То же самое столкновение коренным образом изменило американский Запад в 1800-х годах, только тогда фермеры противостояли владельцам ранчо. Огромные перегоны скота, на которые мы любим смотреть в вестернах, существовали всего несколько десятилетий. Бесчисленные стада, перегоняемые на рынок, нередко бродили по частным землям, но у поселенцев не было возможности их удержать. Коровы не могли прочесть запрещающие знаки, а ограждение было слишком дорогим. Поэтому ковбои гнали скот там, где не было ограждений, к железнодорожным станциям в Абилине и Додж-Сити.

Затем в 1874 году Джозеф Глидден запатентовал свою двухжильную колючую проволоку, провозглашенную «величайшим открытием века»<sup>12</sup>. Тогда это изобретение, столь же простое, как и Knee Defender, стало дешевым и эффективным решением, чтобы остановить крупный рогатый скот: с его помощью фермеры могли уследить за коровами. Проволоку Глиддена описывали так: «Легче воздуха, крепче виски, дешевле пыли». Владельцы ранчо сопротивлялись, перерезая заборы, что приводило к стрельбе и смертям. Как сказал один погонщик в 1883 году: «Меня тошнит, когда я думаю о луке и ирландском картофеле, растущих там, где должны тре-

---

<sup>10</sup> Christopher Buccafusco and Christopher Jon Sprigman, Who Deserves Those 4 Inches of Airplane Seat Space? Slate, 23 сентября 2014.

<sup>11</sup> Ведущим современным утилитаристским исследованием, связывающим дефицит с инновациями владения, является Harold Demsetz, Towards a Theory of Property Rights, American Economic Review 57 (1967): 347–59.

<sup>12</sup> Краткий отчет см. в программе Tim Harford, The Devil's Rope: How Barbed Wire Changed America, 50 Ideas that Changed the World, BBC World Service, 17 августа 2017.

нироваться молодые мустанги, и где должны подрастать четырехлетние бычки для продажи». Но со временем фермеры выиграли войну.

Изобретение Глиддена изменило Великие равнины<sup>13</sup>. Прибывшие поселенцы смогли защитить свой урожай. Мелкие владельцы ранчо разорились, так как у них не было возможности доставлять скот на рынок. Ковбои стали наемными работниками на крупных ранчо. Для многих коренных американцев колючая проволока – «веревка дьявола» – фактически стала концом их кочевого образа жизни. Это ограждение было необходимо для создания такой формы владения частной собственностью, которую нельзя нарушить, и которая во многом определяет современную жизнь в Америке.

Изменения в технологиях управления собственностью могут быть болезненными, а еще они могут сделать пограничные войны на Великих равнинах и сражения за место для собственных коленей на высоте тридцати пяти тысяч футов более ожесточенными. Точно так же как колючая проволока дала фермерам возможность отгонять скот, Knee Defender дает пассажирам дешевый способ заблокировать находящиеся перед ними кресла. Обе технологии предлагают людям эффективный способ навязать предпочтительное для них отношение к оспариваемым ресурсам. Тем самым они ускоряют крах старых обычаев и вызывают споры о том, какими должны быть новые правила.

Однако разница все-таки есть: фермеры повсеместно распространили колючую проволоку, а многие авиакомпании запретили использование Knee Defender – они, как и прежде, предпочитают дважды продавать пространство для откидывания сиденья.

Те же самые войны за право управлять чем-либо разыгрываются сегодня в Интернете – гораздо более серьезной, но менее заметной арене, чем места в самолетах. Наши потоки кликов раскрывают большую часть нашей личной жизни: что мы покупаем, за кем следим, где живем и как голосуем. Кажется, что они должны принадлежать нам, но в большинстве стран мира право собственности на данные остается неопределенным. Google и другие интернет-гиганты (наряду с бесчисленным множеством шпионских агентств) спешат застолбить этот участок за собой. Они зарабатывают миллиарды на рекламе, поскольку их трекеры откидывают виртуальные сиденья в наше личное пространство, собирая небезопасные досье на основе наших симпатий и внешности.

Один из центральных вопросов нашего времени – как управлять своей онлайн-жизнью. В некоторых местах, таких как Европейский союз и Калифорния, уже предприняли предварительные шаги по предоставлению людям цифрового эквивалента Knee Defender. Изменит ли что-то эта защита? Никто не знает. До сих пор не существует доминирующего принципа владения данными. Ответ повис в воздухе, и это касается не только кликов и откидных спинок сидений, но и тысяч других невидимых полей сражений, где люди в настоящее время оспаривают претензии на скудные ресурсы.

Конфликты между *мое* и *мое* продолжаются – в основном вне поля нашего зрения, пока что-то вроде дешевого пластикового Knee Defender не делает их болезненно видимыми. Затем приз достается тем, кто знает, как на самом деле работает право обладания.

---

<sup>13</sup> Научную трактовку см. в статье Richard Hornbeck, Barbed Wire: Property Rights and Agricultural Development, Quarterly Journal of Economics 125 (2010): 767–810.

## «Парень из Нью-Джерси»

Тусуясь в местном баре на Манхэттене, Дженна Уортэм и ее друзья обсуждали планы на вечер: выяснилось, что все с нетерпением ждут премьеры очередного сезона популярного сериала HBO «Игра престолов». Правда, была проблема: чтобы посмотреть его, нужно купить подписку этого стримингового сервиса. Только один из друзей Уортэм приобрел подписку, но смотреть, конечно, хотели все. В итоге нашлось простое решение: каждый из друзей смотрел сериал, используя для входа чужую учетную запись. Так, Уортэм использовала логин «парня из Нью-Джерси, которого однажды встретила в мексиканском ресторане»<sup>14</sup>.

История Уортэм не является чем-то необычным. Для людей стало чем-то естественным использовать чужие аккаунты для просмотра шоу на популярных медиасервисах. Единственное необычное в истории Уортэм – это то, что она репортер The New York Times. Она совершенно не думала о последствиях использования чужой подписки на канал HBO и спокойно опубликовала свежий (кто-то скажет – наглый) отчет о своей вечеринке.

По всей видимости, Уортэм (и «Таймс») не вполне понимала, что она фактически признавала себя виновной в федеральном преступлении в соответствии с Законом о компьютерном мошенничестве и злоупотреблениях – преступлении, наказуемом лишением свободы на срок до года. Просмотр сериала с использованием чужого пароля может быть обычным явлением, но условия использования HBO прямо запрещают это. Такой поступок не «законный», как утверждал в ее защиту один из авторов *Forbes*<sup>15</sup>. И все же по закону, как бы это ни сбивало с толку, действия Уортэм, вероятно, были преступными.

Но, похоже, никого это не волнует – меньше всего HBO. Каждый из нас знает кого-то, кто просматривает медиаконтент, используя не совсем легальный пароль. Почти сто процентов наших студентов (юристов!) поднимают руки, отвечая на вопрос «Кто занимается нелегальным просмотром медиаконтента?». Около половины не считает это незаконным (серьезно?). Другая половина понимает, что это незаконно, и все равно делает это. Почему мы терпим такое повальное воровство?

Во-первых, просмотры контента не похожи на воровство. Обмен паролями сильно отличается от кражи DVD с той же «Игрой престолов» из магазина. Крайне маловероятно, что Уортэм или ее друзья вышли бы из магазина, не заплатив, и они, конечно же, не стали бы хвататься этим в печати.

Возможно, разница между нелегальным просмотром и кражей в магазине сводится к вероятности быть пойманным. Но это далеко не все. HBO может легко выяснить, кто ворует его контент. Именно так поступила Американская ассоциация звукозаписывающих компаний, когда выявила меломанов, скачивающих музыку через Napster, и предъявила каждому из них иски на миллионы долларов. HBO может узнать, кто вы, но предпочитает смотреть в другом направлении.

С раннего детства нас учат уважать чужие вещи. Это уважение согласуется с инстинктом, укоренившимся в самых примитивных частях нашего мозга. Бульдоги, птицы и медведи умеют держаться подальше от чужих территорий. Но человеческая интуиция по-другому реагирует на что-то неосознаваемое, например на идеи. Как показало одно исследование, если вы слышите «это мое» от дошкольника, «вы можете быть уверены, что кто-то украл его игрушку или еду, а не его шутку, рассказ или песню»<sup>16</sup>. Возможно, просмотр контента просто не активирует ту

---

<sup>14</sup> Jenna Wortham, No TV? No Subscription? No Problem, New York Times, 6 апреля 2013.

<sup>15</sup> David Thier, How Many Are Watching “Game of Thrones” Without Subscribing to HBO, Forbes, 10 апреля 2013. Также см. Kashmir Hill, Even New York Times Is Oblivious to Fact That Sharing “HBO Go” Passwords to Watch “Game of Thrones” Breaks Law, Forbes, 10 апреля 2013.

<sup>16</sup> “Hey, That’s My Idea!”: Children’s Understanding of Idea Ownership, Psychology Today, 16 августа 2013.

же примитивную часть нашего мозга. И вероятно, именно поэтому совместное использование паролей не кажется неправильным ни с моральной, ни с юридической точки зрения.

Владельцы контента понимают это. Они пытались, с незначительным успехом, изменить наше отношение к цифровым продуктам и сделать так, чтобы они больше походили на твердые физические вещи. Отсюда устрашающего вида уведомления в начале фильмов, записанных на DVD-дисках, от Интерпола и строгие предупреждения о том, что «пиратство – это преступление, в котором есть жертвы». Даже термин *интеллектуальная собственность* является частью этой битвы. Юристы в области авторского права, патентов и товарных знаков придумали эту фразу, чтобы увязать проблемы своих клиентов с нашими интуитивными представлениями о физических вещах<sup>17</sup>. Они знают, что для нашего примитивного «я» авторское право не является собственностью.

В самой простой форме владельцы контента и пользователи ведут битву за право владения продуктом. Должны ли цифровые товары быть бесплатными для распространения: например, передача запоминающейся мелодии, которую вы услышали на концерте? Или это должно быть обычное имущество, как кружка или велосипед, которые закон, обычай и мораль запрещают нам брать, даже если представится возможность? Возможны обе истории.

Что лежит в основе истории с владельцем контента? Конфликт Кнее Defender вдохновляется не интуицией, а принадлежностью, первенством и обладанием. Требования НВО обращаются к другому ключевому убеждению – идее о том, что *труд* оправдывает право владения продуктом, возникающим благодаря этому труду, что вы и только вы заслуживаете того, чтобы *пожинать то, что посеяли*.

Часто вознаграждение за труд кажется правильным и справедливым, но его получает лишь один участник состязания<sup>18</sup>. Мир моды предлагает мощный контрпример. Модные дизайнеры строят состояния, копируя творения друг друга. Труд, который идет на разработку оригинального дизайна одежды, не защищен. Подделки – это не воровство. Они совершенно легальны. Во многих сферах современной экономики – будь то рецепты поваров, спортивные игры тренеров, выступления комиков и множество других творческих арен – мы придерживаемся того мнения, что живая конкуренция и ничем не ограниченные инновации важнее, чем вознаграждение за творческий труд правом собственности. Другими словами, часто действует правило: *я пожинаю то, что ты сеешь*. Каждый год модные дизайнеры подталкивают Конгресс к изменению правил, чтобы они могли пожинать то, что «шьют», однако они проигрывают.

Музыкальная индустрия оказалась более эффективна в лоббировании своих интересов в Конгрессе, чем дома высокой моды. Теперь, согласно законодательству, цифровая музыка должна учитывать правила обладания, принятые в данной отрасли. На основании этого закона представители индустрии подавали судебные иски, добивались решения в свою пользу или выносили предупреждения по меньшей мере тридцати тысячам человек. К несчастью для крупных музыкальных лейблов, вся эта деятельность не положила конец нелегальному скачиванию, но настроила общественное мнение против него.

НВО смотрел и учился. Он понял, что, как писали в газете *TechCrunch*, «совместное использование учетных записей, как правило, является серой зоной в мире онлайн-трансляций»<sup>19</sup>. НВО решил принять стратегическую неопределенность. Хотя это может показаться безумием, сеть поощряет кражу своего продукта. Руководители НВО хорошо осведомлены

---

<sup>17</sup> Проанализировав усиление защиты интеллектуальной собственности, Марк Лемли приходит к выводу, что «присвоение интеллектуальной собственности – очень плохая идея». Mark Lemley, *Romantic Authorship and the Rhetoric of Property*, *Texas Law Review* 75 (1997): 902.

<sup>18</sup> Увлекательный рассказ об инновациях без владения см. в книге Kal Raustiala and Christopher Sprigman, *The Knockoff Economy: How Imitation Sparks Innovation* (New York: Oxford University Press, 2012).

<sup>19</sup> Sarah Perez, *Netflix CEO Says Account Sharing Is OK*, *TechCrunch*, 11 января 2016.

о ваших (и ваших детей, и наших учеников) несанкционированных просмотрах. Но вместо того чтобы обращаться с потенциальными клиентами как с преступниками, HBO привлекает Уортэм и ее друзей к участию в своих шоу.

Генеральный директор HBO Ричард Плеплер с гордостью назвал стратегию компании по борьбе с пиратством «потрясающим маркетинговым инструментом для следующего поколения зрителей»<sup>20</sup>. Совместное использование паролей, продолжил Плеплер, «позволяет познакомиться с брендом большему количеству людей и дает им возможность, как мы надеемся, к нему пристраститься». В цитате, которая загля интернет, Плеплер добавил: «Мы занимаемся тем, что создаем зависимых, воспитываем видеозависимых. Мы делаем это, делая доступными наш продукт, наш бренд, наши шоу как можно большему количеству людей».

Конкуренты заметили контринтуитивный подход HBO к модели владения контентом и до определенного момента следовали их примеру. Генеральный директор Netflix Рид Хастингс сказал: «Мы любим людей, которые делятся Netflix. Это положительный момент, а не отрицательный»<sup>21</sup>. Но Netflix позволяет использовать базовую учетную запись одновременно только на одном устройстве.

Для HBO и Netflix стратегия зависит от того, что Уортэм и другие молодые зрители верят, что они воруют, но совсем немного. Плеплер и Хастингс хотят, чтобы множество зрителей были одержимы их контентом, независимо от того, платят они в настоящее время за подписку или нет. Они надеются, что, когда сегодняшние пираты начнут получать доход, они тоже будут платить, и ощущение легальности им очень понравится.

Долгосрочный план выглядит еще более хитрым. Плеплер и Хастингс стремятся привлечь зрителей на свою сторону: интеллектуальная собственность – это собственность, и пока что они великодушно позволяют вам красть контент в данный момент.

---

<sup>20</sup> Greg Kumparak, HBO Doesn't Care If You Share Your HBO Go Account... For Now, TechCrunch, 20 января 2014.

<sup>21</sup> Richard Nieva, Netflix Is Cool with You Sharing Your Account, CNET, 6 января 2016.

## Скрытые правила владения собственностью

Эта книга о драках из-за мест в самолетах и обмене паролями от HBO. Речь в ней идет о том, могут ли иммигранты начать бизнес по доставке еды, почему спасительные лекарства не поступают на рынок, а также о десятках других проблем и загадок из всех сфер жизни. Однако на самом деле в ней говорится о том, как разные способы владения вещами связывают все эти загадки – от взлета новой американской аристократии до решения проблемы изменения климата. К концу этой книги вы будете смотреть на мир вокруг себя новым удивительным образом и поймете, что он основан на очень небольшом количестве фундаментальных идей.

Прежде чем отправить вас в эту поездку, мы хотим рассказать вам, что нами движет. Мы оба преподаем уже давно – более двадцати пяти лет каждый. У нас неплохо получается: наши студенты признали нас обоих «Профессорами года». Между нами говоря, мы помогли обучить более пяти тысяч юристов, бизнесменов и защитников окружающей среды. Больше всего нам нравится наблюдать, как «моргают лампочки», когда студенты понимают, что нет ничего предопределенного в том, как обладание управляет нашим поведением, и что несколько простых принципов управляют сложным миром.

«*Это моё!*» раскрывает суть нашей преподавательской и научной работы: мы хотим, чтобы вы могли получить знания, не оплачивая больших счетов за обучение. В качестве примера того, что должно произойти, мы хотим вернуться к историям, которые уже рассказали, и выделить три принципа обладания и управления чем-либо, которые они воплощают:

### 1. Наши основные установки, связанные с владением имуществом, неверны.

Задумайтесь на минутку, сколько существует общепринятых правил относительно того, что является *моим*. Это линза, через которую мы с детства учимся тому, что означает право собственности. Вот шесть таких принципов, которые, как оказалось, обозначают *все* способы первоначального владения скудными ресурсами:

- Первым пришел – первым обслужен.
- Собственность диктует законы.
- Что посеял, то и пожнешь.
- Мой дом – моя крепость.
- Мое тело – мое дело.
- Кроткие унаследуют землю.

Независимо от того, запускаете ли вы в небо дроны или настаиваете на конфиденциальности в своем доме, поддерживаете продажу почек или выступаете против этого, с радостью ждете своей очереди или рветесь вперед, вы можете воспользоваться одним из этих правил обладания, чтобы выдвинуть свои притязания.

Во всех этих сентенциях поразительно то, что, несмотря на их повсеместное распространение, ни одна из них не является вполне верной. Они теряют смысл, потому что в основе своей разделяют основополагающую приверженность бинарному взгляду на собственность. Подобно тому, как мы включаем или выключаем свет с помощью выключателя, мы чувствуем, что что-то либо *мое*, либо *не мое*. Эта простая концепция привлекательна, но вместе с тем вводит в заблуждение. Сегодня, когда число конфликтов из-за разных представлений об обладании чем-либо только растет, становятся актуальными иные выражения: «Первым пришел – последним обслужен», «Обладание имуществом не равносильно праву на него», «Я пожинаю то, что вы посеяли» и так далее по списку.

В старой Америке идея включения-выключения достаточно хорошо описывала многие конфликты, связанные с владением собственностью. Во времена преимущественно аграрной экономики люди боролись за материальную собственность: сельскохозяйственные угодья, скот и, что самое вопиющее, за право собственности на тела афроамериканцев. Рабство было не только центральным вопросом морали и справедливости в американской истории, но и основным конфликтом в стране, если говорить об управлении имуществом. Вы были либо свободны, либо являлись собственностью кого-то другого.

К двадцатому веку самые насущные споры о собственности отошли от этих простых бинарных понятий. Вместо этого мы боролись за прояснение размытых границ между частной собственностью и общественным контролем. Обязан ли владелец закуской обслуживать людей другой расы? Ограничены ли землевладельцы в том, что они могут построить? Владеют ли пациенты клетками своего организма, удаленными ради научных исследований?

Сегодня дебаты снова смещаются в сторону. Многие из насущных конфликтов касаются претензий одного частного владельца к другому – *мое* против *моего*. В этом новом мире старые принципы вводят в заблуждение еще больше, чем когда-либо ранее.

Если вы нажмете «купить сейчас», чтобы получить книгу на Kindle, вы можете вполне резонно полагать, что она принадлежит вам. *Собственность диктует законы* и так далее. Но Amazon говорит по-другому. Все, чем вы владеете, – это сильно ограниченная лицензия. Похоже, что Amazon действительно удаляет книги прямо с устройств людей. Умение владеть и управлять – это один из тех навыков компании, которые обычно недооцениваются. В Amazon поняли, что правила владения своими продуктами гибкие, и что их можно регулировать. Компания могла измениться и, как следствие, – удалить те функции, которые ей не нравились. Amazon знает – и исследования это показали<sup>22</sup> – что мы по-прежнему считаем, что то, чем мы владеем в интернете, не может быть подвержено каким бы то ни было изменениям, как если бы владение виртуальной книгой было равнозначно владению печатной копией. Однако это не одно и то же. В результате мы платим Amazon незаслуженную премию из-за нашего ошибочного восприятия.

Несмотря на пословицу, клиенты не всегда правы. Существует разрыв – и он только усиливается – между тем, что мы *считаем* своим, и тем, чем мы владеем *на самом деле*.

## 2. Обладание – это битва повествований, рассказанная всего лишь шестью историями.

Люди продали или отдали вам большую часть того, что у вас есть. Но как возникла их собственность? Тот человек, который стал самым первым владельцем чего-либо, стал и самым первым автором – автором одной из шести простых историй, отраженных в упомянутых выше принципах. Сегодня каждый использует ту или иную из них, чтобы претендовать на все.

Битва за эти истории похожа на борьбу политиков за победу на выборах. Мы сталкиваемся с противоборствующими заявлениями, конкурирующими за нашу лояльность и веру. И эти истории работают, потому что они основаны на сильной, но противоречивой уверенности в том, что должно представлять собой право владения какой-либо вещью. Самое важное, что нужно понять: если вы знаете эти истории, а также инструменты и приемы создания собственности, вы будете лучше подготовлены и сможете решить для себя, какая история сегодня более убедительна.

Высокие пассажиры настаивают на своем «праве на защиту колен», но эта история натывается на усталых пассажиров, отстаивающих «право откидывать спинку сидений». Авиаком-

---

<sup>22</sup> Согласно одному опросу, 83 процента онлайн-покупателей ошибочно полагали, что покупка цифровых товаров – это то же самое, что покупка физического товара. См. Aaron Perzanowski and Chris Jay Hoofnagle, What We Buy When We “Buy Now”, University of Pennsylvania Law Review 165 (2017): 317–78.

пании могли бы легко выбрать ту или иную сторону. Они могли бы поместить небольшую табличку на спинку сиденья или заметку на посадочном талоне, попросту сделав предпочтительное для них правило обязательным. Или они могли бы «заблокировать» все сиденья, установив их под одним зафиксированным углом, – некоторые бюджетные авиакомпании уже начали так делать.

Но на данный момент большинство авиакомпаний предпочитают неопределенность, размещая больше мест в эконом-классе и продолжая дважды продавать одно и то же место. Вот почему большинство запретили Knee Defender. Разгневанные и встревоженные пассажиры встают друг против друга, не осознавая, что их истории о том, что является *моим*, противостоят друг другу, а авиакомпании спокойно этим пользуются. Что еще лучше для авиакомпаний: дискомфорт создает прибыльный рынок для более дорогих мест с большим пространством для ног и меньшими хлопотами<sup>23</sup>. Те, кто разбирается в модели обладания, знают, что преднамеренная неопределенность в подобных ситуациях может создать экономическую выгоду.

И это реальная история, которая стоит за конфликтами, происходящими в заоблачных высотах.

То же самое с обменом паролями и потоками кликов. В настоящий момент наблюдается всплеск политического внимания, исков, статей в журналах и книг о контроле над цифровым контентом и пользовательскими данными, как будто Интернет создает что-то принципиально новое в отношении владения собственностью. Это не так. Это снова битва с Knee Defender. Должны ли мы запрещать компаниям опираться своими трекерами на наши виртуальные колени?

Все имущественные конфликты являют собой конкурирующие истории. Каждая сторона выбирает историю, которая представляет ее претензии как моральное превосходство, и каждая сторона хочет, чтобы право владеть имуществом опиралось на ее точку зрения. Но не дайте себя обмануть. Нет естественных, правильных описаний, определяющих конфликты «*мое* против *моего*». Однако есть лучшие и худшие варианты, которые мы можем использовать для решения этих дилемм. И если вы не тот, кто выбирает, то кто-то другой делает выбор за вас.

3. Владение какой-либо собственностью – это дистанционное управление большей частью жизни.

Правила обладания выбирают победителей и проигравших в любой возможной ситуации. Вы хотите мчаться по привилегированной полосе в час пик? Вы можете сделать это, если везете пассажиров или – в некоторых местах – если вы водите электромобиль. Хотите первым сесть в самолет? Будьте лояльны к этой авиакомпании или тратьте больше на свой билет. Старое правило «кто пришел первым» больше не действует в час пик или в аэропорту.

У владельцев ценных ресурсов фактически есть мощный пульт дистанционного управления. Они всегда пытаются разработать конкретное правило, которое заставит других исполнять их волю – с наибольшей выгодой и с наименьшими трудностями. Просто изменив принцип владения чем-либо, они могут использовать свой контроль над ценными ресурсами, чтобы невидимо, мягко, но мощно управлять вами, чтобы вы действовали так, как они хотят. Подобное «дистанционное» управление эффективно: идеи об управлении различными предметами настолько внедряются в наше поведение, что мы даже не замечаем, как правила измельчаются, настраиваются и переопределяются, чтобы управлять нами.



---

<sup>23</sup> Tim Wu, Why Airlines Want to Make You Suffer, The New Yorker, 26 декабря 2014.

Правила обладания выбирают победителей и проигравших в любой возможной ситуации.

Преобразуя обычную полосу в полосу, предназначенную для автомобилей с несколькими пассажирами или электромобилей, правительства подталкивают людей к поведению, которое уменьшает заторы и загрязнение воздуха. Закрывая глаза на обмен паролем в данный момент, НВО расширяет свою базу поклонников и создает «зависимость» у своих будущих подписчиков.

Модель владения собственностью лучше всего раскрывается как *инструмент социальной инженерии*, предназначенный для незаметного и решительного управления вашим поведением. Обладание не представляет собой сложности. Оно не может быть иным, если мы собираемся жить без особых конфликтов с окружающими. Как только вы увидите, что владельцы намеренно управляют вашими действиями, вы сможете взять в руки пульт дистанционного управления, чтобы улучшить свою жизнь и способствовать общему благу.

## Почему «Это мое!»? Почему сейчас?

В последние годы увлекательные пособия и руководства помогли нам понять многие тайны повседневной жизни. Если вас интересуют инструменты современного микроэкономического анализа, загляните во «Фрикономику»<sup>24</sup>, где Стивен Левитт и Стивен Дабнер представляют свежий взгляд на все: от обмана и преступности до воспитания детей и спорта. Если вы больше склонны к психологии, прочтите «Nudge. Архитектура выбора»<sup>25</sup>, где Касс Санстейн и Ричард Талер показывают, как принимать лучшие решения ради здоровья, богатства и счастья. Экономика и психология – отличные инструменты. Они многое объясняют. Но они и упускают многое. Обе науки склонны воспринимать право владения имуществом как должное, когда оно таковым точно не является.

В следующих главах мы используем общие высказывания и интуитивные предположения о том, что есть *мое*, в качестве отправной точки, которая позволит нам раскрыть принципы модели обладания, управляющие нашей жизнью. Попутно мы представим несколько головоломок – пишу для размышления:

- Почему в Чикаго после снежной бури вы можете занять свое парковочное место при помощи стула, а в Нью-Йорке – нет? И наоборот, почему в некоторых нью-йоркских барах салфетка на стакане с напитком удерживает за вами ваше место, а в чикагских забегаловках – нет?

- Почему парк Disney World так дорого берет за свой VIP-пропуск (около 3000 долларов минимум), когда он мог бы заработать еще больше, взимая меньшую плату? И почему семьи, терпеливо ожидающие своей очереди на аттракцион «Космическая гора», не протестуют, когда богачи проходят вперед них?

- Почему мы можем продавать нашу плазму крови, а наши почки – нет? И почему в Мичигане незаконно получать оплату за суррогатное материнство (вынашивание эмбриона другой пары до положенного срока), а в Калифорнии это обычная коммерческая сделка?

- Почему самолеты могут летать над вашим домом, а дроны – нет? И почему на доброй половине территории Америки чужаки могут без разрешения заходить на вашу неогороженную землю и кормиться дикими растениями, но не собирать яблоки?

То, как мы владеем вещами, дает ответы на все эти вопросы. На страницах этой книги вы узнаете ответы еще на десятки головоломок, затрагивающих все аспекты вашей жизни как потребителя, предпринимателя и гражданина. То, что часто кажется естественным и непреодолимимым ограничением – *мое это или нет*, на самом деле является результатом выбора, который делают правительства, бизнес и другие структуры в отношении того, как контролировать скудные ресурсы, которые нам всем нужны.

---

<sup>24</sup> Альпина Паблшер, 2016.

<sup>25</sup> Манн, Иванов и Фербер, 2017.

## Кресло-качалка

Вот головоломка, с которой мы начнем.

Берр Макдауэлл умер в 1973 году в северной части штата Нью-Йорк. В своем завещании он оставил свое кресло-качалку своим взрослым детям, Артуру и Милдред. Старое шаткое кресло ничего не стоило, однако оба ребенка любили это кресло, и все равно хотели получить его. Они не могли договориться о том, как его поделить, а в завещании Макдауэлла об этом ничего не было сказано. В итоге Артур пошел в дом своего отца и забрал кресло. Милдред попросила его себе, Артур отказал. И, как это часто бывает в Америке, Милдред подала в суд. Вот как мы узнали об этом споре. Это реальный случай<sup>26</sup>.

Представьте, что вы судья. Законы Нью-Йорка не дают никаких указаний, как и существующее прецедентное право. Вам остается только сделать выбор: двое детей, одно кресло. Остановитесь на мгновение и подумайте, что вы могли бы сделать. Вот несколько (из многих) вариантов, которые могут прийти на ум:

- Кинуть монетку.
- Оставить кресло Артуру, который им первый завладел.
- Отдать кресло Милдред, которая первой обратилась в суд.
- Провести аукцион. Один из детей получит кресло, а другой получит деньги.
- Пусть судья качается на нем, пока дети не придут к соглашению.
- Распилить кресло пополам и отдать каждому из детей по одной части.
- Приказать им ежедневно меняться или, может быть, раз в год.
- Просто сжечь кресло.

Итак, что вы решите? Любой выбор, который вы делаете, открывает окно навстречу вашим основным убеждениям и импульсам в отношении управления каким-либо предметом.

Подбрасывание монетки может показаться самым справедливым<sup>27</sup>. Но, как ни странно, это единственное решение в приведенном выше списке, которое судьям и присяжным явно запрещено использовать. Подбрасывание монетки работает на детской площадке и в начале футбольных матчей, но не в законе. Как судья вы должны обосновать выбор одной стороны, даже если вы считаете, что обе стороны обладают равными заслугами.

Правило «первый по времени» выглядит привлекательно. Но как оно применимо здесь? Артур первым занял кресло, Милдред первой обратилась в суд. По-видимому, ни одна из версий, кто был первым, не соответствует морально привлекательному поведению. Фактическое физическое обладание нельзя назвать более привлекательным в качестве основы для принятия решения. Продажа стула с аукциона быстро положила бы конец спору, но это дает привилегии более богатому ребенку в контексте, когда уважение к семейным чувствам кажется более уместным. Если запереть стул до тех пор, пока дети не придут к соглашению, наши родительские чувства будут удовлетворены, но это и сыграет на руку самому упрямому ребенку. Распиливание стула пополам имеет ироничный поворот в духе царя Соломона, но мало что даст.

Заставить детей меняться – вполне разумно. Такое решение и принял судья: детям было приказано перемещать кресло из дома в дом каждые шесть месяцев, пока один из них не умрет. Все это прекрасно, за исключением того, что это вынужденно соединило враждующих брата и

---

<sup>26</sup> Дело Макдауэлла, 74 Misc.2d 663 (1973). Для решения аналогичной проблемы рассмотрим, как разделяется право владения на собак, когда совладельцы расходятся. Lauren Vinopal, *The Rise of the Dogvorce*, GQ, 15 января 2020.

<sup>27</sup> О подбрасывании монет в суде см. Adam M. Samaha, *Randomization in Adjudication*, *William and Mary Law Review* 51 (2009): 1–86.

сестру под постоянным надзором суда. Кто будет платить за ремонт, если один из них слишком сильно раскачивается и расшатывает стыки? Что, если Милдред на неделю задержит доставку Артуру? Возможно, хлопоты и затраты на перевозку туда и обратно оправданы для управления опекой над детьми, но это кресло, а не ребенок. Кроме того, этот обмен отнимет гораздо больше времени у того родственника, который будет заниматься перевозкой мебели.

Как насчет того, чтобы просто сжечь стул? Это послужило бы им уроком и могло бы иметь полезный эффект, если бы в будущем ссорящиеся родственники не стали обращаться в суд. Разбирайтесь с этим сами. Не тратьте время суда впустую. Но кажется, что это слишком суровый исход для Артура и Милдред.

И вот кульминационный момент: невозможно сделать процесс принятия решения, когда нужно определить, кто что получает и почему, легче. Вы можете обратиться к третьему лицу, например к судье или законодателю, чтобы они ответили от вашего имени. Но это все равно что положить чужую руку на пульт дистанционного управления. Или же вы можете участвовать в выборе сами – как собственник, потребитель, гражданин. Вы выбираете случай или разум, время или деньги, быстроту или силу, справедливость или эффективность, награду или наказание?

Вы неизбежно раскрываете свои глубочайшие ценности и зашифровываете их в каждом решении, которое вы принимаете, когда дело касается обладания.

# Глава 1

## Первым пришел, последним обслужен

### Стоящие в очереди

Лучшее бесплатное шоу в Вашингтоне, округ Колумбия, – это Верховный суд. Зал суда богато украшен и в то же время уютен. Вы сидите всего в нескольких шагах от верховных судей страны и слушаете лучших адвокатов Америки. Это демократия в лучшем ее проявлении, открытая и доступная для всех. Если вы хотите стать свидетелем судьбы свободы абортов, контроля над оружием или вероисповедания, нет проблем. Но вам нужно попасть туда пораньше – обычно для публики отводится менее ста мест, а вход осуществляется в порядке живой очереди.

Ради громких дел люди приезжают за день или еще раньше, вооруженные туристическими стульчиками, спальными мешками, пончо и портативными аккумуляторами для своих смартфонов. Люди в очереди, как правило, присматривают друг за другом – полицейские Верховного суда отказываются следить за очередью. Если вам нужно пойти в туалет, окружающие приглядят за вашим местом. И они также будут настороже, если кто-то полезет без очереди или приведет друзей: в таком случае его атакуют с криками «не лезь» и «назад в очередь».

Однако по мере того, как приближается время войти в суд, происходит странная вещь. Многие растрепанные люди в начале очереди меняются местами с мужчинами и женщинами в серых костюмах. Чуть позже в зал суда входят хорошо одетые люди и занимают лучшие места, а тех, кто в конце очереди, даже не пускают. Что здесь происходит?

Добро пожаловать в бизнес «стоящих в очереди»<sup>28</sup>. Компании платят тем, кто стоит в очереди, иногда бездомным, чтобы они приходили на несколько дней раньше, занимали место в первых рядах, а затем ждали, ждали и ждали. В последнюю минуту у входа в суд, на котором выгравированы слова «РАВНОЕ ПРАВОСУДИЕ ПО ЗАКОНУ», стоящие в очереди уступают место платным клиентам, у которых есть деньги, чтобы войти первыми, но нет времени или терпения ждать. Небольшие стартапы, такие как *Linestanding.com*, *Skip the Line* и *Washington Express*, берут с клиентов до 6000 долларов за «бесплатное» место, но при этом выплачивают минимальную заработную плату наемным людям, стоящим в очереди, которые ждут в дождь и холод.

Компании «стоящих в очереди» изменили способ *получения* места не только на заседаниях в Верховном суде, но и на открытых слушаниях в Конгрессе, где обсуждаются законы страны. Помещения для слушаний раньше были бесплатными для всех, кто хотел подождать, чтобы увидеть своих избранных представителей в действии. Теперь эти слушания часто заполнены адвокатами и лоббистами: каждый из них заплатил, но никто не ждал. Та же трансформация происходит в очередях за новыми паспортами в местном федеральном здании или за разрешениями на строительство в мэрии.

Платное ожидание в очереди – процветающий бизнес и в частном секторе. Если вы готовы платить, вы можете купить новейшие iPhone в магазинах Apple, модную скейтерскую одежду в Supreme, горящие билеты на бродвейские шоу или даже лучшие места на улицах Нью-Йорка, чтобы посмотреть парад Macy's в День благодарения. Один стоящий в очереди, наня-

---

<sup>28</sup> О бизнесе «стоящих в очереди» см. Adam Liptak, Supreme Court Spectator Line Acts as a Toll Booth, *New York Times*, 15 апреля 2013; Sarah Kliff, Paid Line-Standing: The Bizarre Congressional Practice that Shocked Ocasio-Cortez, Explained, *Vox*, 13 февраля 2019; Joe Pinsker, The Growing Market for Getting Paid to Wait in Line, *The Atlantic*, 25 июля 2014.

тый стартапом SOLD (Same Ole Line Dudes), простоял сорок три часа, чтобы клиент мог быть уверен, что попадет на прослушивание в Shark Tank – популярное реалити-шоу для стартапов. Скорее всего, Роберт Сэмюэл, предприимчивый основатель SOLD, добился бы большего успеха в шоу, чем парень из Колорадо, который заплатил Сэмюэлю за место в очереди.

То же самое происходит и в интернете. Билеты на бродвейский мюзикл «Гамальтон» в течение многих лет после его открытия полностью распродавались. Большинство из них продюсеры шоу разместили на своем веб-сайте для продажи в порядке очереди. Проблема заключалась в том, что технически подкованные спекулянты создали компьютерные программы – боты, которые скупали все билеты в ту микросекунду, в которую они становились доступными. В результате артисты и продюсеры зарабатывали только номинальную стоимость билетов, в то время как фанаты платили перекупщикам часто кратные первоначальной цене премии на таких сайтах, как StubHub. Много недель спекулянты билетами зарабатывали на мюзикле больше, чем продюсеры и артисты. Что толку в правиле «первый по времени», если бот всегда будет перемещаться по очереди быстрее, чем смертный с мышью? Когда «Гамальтон» попытался перехитрить спекулянтов, сделав некоторые билеты доступными только в кассах театра, такие компании, как SOLD, наняли стоящих в очереди, чтобы приобрести их.

Брюс Спрингстин попробовал другой подход, когда выступал со своим аншлаговым концертом на Бродвее. Он работал в паре с TicketMaster, когда тот впервые представил онлайн-систему Verified Fun, нацеленную на то, чтобы обойти ботов и стоящих в очереди и заполучить по крайней мере несколько билетов непосредственно для предварительно проверенных настоящих фанатов. Но даже эти билеты часто оказывались на спекулятивном рынке: вы должны быть очень преданы боссу, чтобы отказаться от предложения получить 10 000 долларов за билет стоимостью 850 долларов.

Как мы должны относиться к тому, что цена за место в начале очереди так быстро растет?

Многим такая трансформация кажется глубоко несправедливой и недемократичной. Одна разочарованная женщина несколько дней простояла в очереди в Верховный суд и так и не смогла заслушать дело 2015 года об установлении права на однополые браки. Настоящая система, по ее словам, такова: «Давайте заплатим бедным чернокожим, чтобы они стояли в очереди за богатыми белыми»<sup>29</sup>. С другой стороны, ожидание в очереди, возможно, следует рассматривать как благо: капитализм в лучшем виде, создающий новые рабочие места там, где их раньше не было, как для программистов, пишущих скрипты для своих ботов, так и для бедных и бездомных, стоящих в очередях.

Раньше мы никогда не задавали этих вопросов. Но сегодня мы должны это сделать, потому что принцип «первый по времени» демонтируется изнутри.

---

<sup>29</sup> Dahlia Lithwick and Mark Joseph Stern, Not All Must Rise, Slate, 27 апреля, 2015.

## Кто первый?

На протяжении большей части истории человечества для большинства ресурсов правило установления первоначального права собственности соответствовало принципу, выраженному в древнеримском праве: «Кто раньше по времени, тот сильнее в праве». Другими словами: *первым пришел, первым обслужен*.

Это уже давно практикуется в семьях. Вспомните свои детские уроки Библии. Почему Иаков надел на руку шкуру животного, чтобы обмануть своего слепого отца Исаака, заставив его думать, что он благословляет Исаву, брата Иакова, у которого была грубая кожа? Исав родился первым и по праву должен был получить дары своего отца. Будучи первым, вы получали не только отцовские благословения, но и земное сокровище. Хитрость Иакова позволила ему пролезть без очереди.

Практика *первородства*, наследования старшему сыну, уже давно определила преемственность королевских семей по всему миру. Это происходит и сегодня, пусть и с уклоном в равноправие, в таких странах, как Швеция и Нидерланды, которые теперь передают корону первенцу монарха, а не просто первому сыну.

Правило «первый по времени» также влияло на исследование колоний. Колонии в Новом Свете были разделены между европейскими державами в зависимости от того, исследователь какой страны первым водрузил флаг своего суверена. Это может иметь некоторую интуитивную привлекательность для необитаемых земель, но как насчет мест, где уже живут люди? Если брать в расчет, кто был первым, то, конечно, у коренных американцев больше прав на владение Америкой. «Это не так», – говорило тогдашнее международное право, написанное европейскими державами. Когда европейцы пришли в Америку, они определили слово «*первый*» как «первый христианский исследователь»<sup>30</sup>.

И здесь кроется ключ к пониманию этого древнего принципа делать вещи *своими*. Даже такой факт, как «тот, кто первый», не является определяющим. Правильный вопрос: «Кто решает, кто первый?» В американском законодательстве ответ таков: «Завоеватель устанавливает свои границы»<sup>31</sup>. Он был сформулирован главным судьей Джоном Маршаллом в решении Верховного Суда от 1823 года по делу «*Джонсон против М'Интоша*», которое большинство юристов читали в первые дни учебы в высшей школе. Быть первым европейцем-христианином – это то, что оправдывало с юридической точки зрения притязания Испании на Карибское море, Техас, Мексику и Калифорнию, Франции – на Новый Орлеан, Канаду и большую часть средней Америки, а Англии – на Новую Англию и Вирджинию.

Но если это так, то почему мир не поднялся в знак протеста, когда Нил Армстронг водрузил американский флаг на Луне в июле 1969 года? Это должно было сделать Луну такой же территорией США, какой ранняя Америка являлась по отношению к Европе. Ответ заключается в том, что к 1960-м годам страны отказались от открытий и завоеваний как от основы для определения того, кто был первым. В 1967 году Соединенные Штаты вместе с Советским Союзом и десятками других стран подписали Договор ООН по космосу, в котором прямо отказываются от правила «кто пришел первым» в отношении внеземных ресурсов.

Поэтому, когда Армстронг стал первым человеком на Луне, он не объявлял там американских владений. Действительно, чтобы прояснить намерения Америки, в 1969 году Конгресс счел необходимым принять закон, в котором говорится, что, когда астронавт США устанавливает флаг на Луне, это «являет собой символический жест национальной гордости за дости-

---

<sup>30</sup> Henry Wheaton, *Elements of International Law* (Boston: Little, Brown, 1855), 220.

<sup>31</sup> Дело Джонсон против М'Интоша 21 U.S. 543, 589 (1823). Подробное исследование см. в книге Stuart Banner, *How the Indians Lost Their Land: Law and Power on the Frontier* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2005).

жения и не должно быть истолковано как объявление национального присвоения путем утверждения суверенитета»<sup>32</sup>.

Тем не менее страны продолжают играть в игру «кто будет первым» со спорными результатами. В 2007 году ВМФ России подшутил над международным сообществом, установив на дне Северного Ледовитого океана небольшой титановый флаг России. Россия символически продемонстрировала претензии на богатое полезными ископаемыми морское дно под Северным полюсом и торговые морские пути, пересекающие полюс, – все это стало доступным из-за изменения климата и таяния льдов. Хотя идея о том, что Россия может получить эти ресурсы, просто пометив их первой, вызвала международный фурор, эта стратегия проверена временем. Как мы увидим в Главе 4, Китай в настоящее время реализует свою версию этой стратегии, занимаясь застройкой островов в Южно-Китайском море и заявляя права на эти территории.

Территориальные притязания и семейное наследство – не единственные возможности для первенства. Быть первым – это правило, которым по умолчанию руководствуются обычные люди, претендующие на всевозможные бесхозные вещи. Именно так шахтеры делали ставки во время Золотой лихорадки 1848 года в Калифорнии. В 1889 году земли коренных народов в Оклахоме отдавались для заселения пронирами по итогам «захвата земель», начинавшегося с выстрела из пистолета на границе штата. (*Пронирами* уничижительно называли тех, кто потопился.) Сегодня хорошо финансируемые стартапы стремятся добывать на Луне и астероидах воду, платину и золото – и все это в противоречии с признанными во всем мире правилами владения частной собственностью<sup>33</sup>. Это справедливо и для Uber, Airbnb, YouTube и многих других интернет-компаний, которые опередили закон, чтобы создать, а затем захватить рынки. Неопределенность в отношении владения имуществом благоприятствует смелым, беспечным, преступникам – тем, кто первыми вырывается вперед.

Но это не всегда так.

Закон учитывает не только то, кто предъявляет претензии, но и то, чем их подкрепляют. В 1800-х годах поселенцы должны были не только первыми прибыть на свой участок земли площадью 160 акров, но и показать, что они вырубают и сжигают деревья, огораживают, сажают на участке растения и постоянно добывают с его помощью средства к существованию на протяжении многих лет. Это было еще одной причиной, по которой суды того времени постановили, что коренные американские народы не владеют землями своих предков. Европейцы представляли себе, что коренные народы с легкостью бродят по лесу, охотясь на рыбу и дичь, и не считали этот труд достаточно производительным для поддержания первоначального права обладания<sup>34</sup>. Они определили, что «*первый*» означает «первый труд» в соответствии с сельскохозяйственной и коммерческой точками зрения, которых и придерживались поселенцы.

То, что является первым, оказывается относительным понятием: никогда – просто эмпирическим фактом, но всегда – юридической конструкцией. В классической детской книге «*Маленький принц*» мы сталкиваемся с бизнесменом, считающим звезды. Маленький принц спрашивает для чего и слышит в ответ: «Я владею звездами, потому что никто до меня никогда не думал о том, чтобы владеть ими»<sup>35</sup>. Но если ты первый, кто подумал о владении звездами, это не обязательно означает, что ты теперь их владелец. По большому счету суды и правительства определяют и переопределяют то, что в первую очередь должно незаметно и неумолимо

---

<sup>32</sup> Anne Platoff, “Where No Flag Has Gone Before: Political and Technical Aspects of Placing a Flag on the Moon,” NASA, август 1993.

<sup>33</sup> Atossa Araxia Abrahamian, “How the Asteroid-Mining Bubble Burst,” MIT Technology Review, 26 июня 2019. О добыче полезных ископаемых на Луне см. Mike Wall, “Trump Signs Executive Order to Support Moon Mining, Tap Asteroid Resources,” Space, 6 апреля 2020.

<sup>34</sup> William Cronon, *Changes in the Land: Indians, Colonists, and the Ecology of New England* (New York: Hill and Wang, 1983).

<sup>35</sup> Антуан де Сент-Экзюпери, *Маленький принц* (Нью-Йорк: Reynal & Hitchcock, 1943).

направлять людей к определенным социально одобряемым формам взаимодействия с ограниченными ресурсами.

Почти все 1,3 миллиона юристов в Америке узнали об этом, прочитав дело 1805 года «*Пирсон против Поста*»<sup>36</sup>, посвященное спору из-за охоты на лис. Лодовик Пост ехал верхом со своими собаками, охотясь на лису, описанную судом как «дикий и вредный зверь», на территории невестребованной «пустыни», то есть на пляже. В последние минуты погони, когда лиса уже была измотана, на месте происшествия появился человек по имени Пирсон, который убил лису и унес ее с собой. Пост подал в суд, утверждая, что Пирсон забрал его собственность: лиса принадлежала Посту, потому что он охотился на нее первым и практически убил ее. (Примечание: всегда стоит спрашивать, кто обращается в суд. Кто идет в суд из-за одной лисьей шкуры или кресла-качалки? Суляжники часто бывают ненормальными. Жизнь коротка. Разберитесь с этим сами.)

Так кто же должен победить? Закон молчал. Все судьи согласились с тем, что правило первенства должно превратить дикое животное в нечто, принадлежащее человеку. Но кого считать первым? Здесь судьи разделились по одному из основных принципов обладания: применять ли принцип «четкого разграничения» или *стандарт*<sup>37</sup>. Принципы «четкого разграничения» определяют точные термины, которые, как правило, предсказуемы и легко применимы в ряде случаев. Стандарты предлагают общие руководства, которые позволяют делать детальные суждения и могут привести к более справедливым результатам в конкретных случаях. Подумайте о разнице между дорожным знаком, который говорит об ограничении скорости в 55 миль в час, и знаком «БЕЗОПАСНОЕ ВОЖДЕНИЕ В СООТВЕТСТВИИ С ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМИ».

Большинство судей были на стороне принципа «четкого разграничения». Они не хотели, чтобы разочарованные охотники в суде обсуждали тонкости охоты. Поэтому они создали то, что стало известно, как *правило захвата*, и приняли решение в пользу Пирсона, «дерзкого злоумышленника». Лиса принадлежит тому, кто «смертельно ранит дикое животное и определенным образом будет контролировать его». Быть первым означает закончить работу, а не подумать о лисе и даже не гоняться за ней повсюду.

Один несогласный судья утверждал, что «первого» следует определять, как того, кто максимально способствует уничтожению «коварных четвероногих». Для него способ достижения этой цели состоял в том, чтобы спросить, есть ли у Поста «разумная перспектива» захвата – открытый стандарт. Поскольку он думал, что у Поста есть такая перспектива, то Пост был первым и владел лисой. В этом есть смысл: зачем вкладывать деньги в лошадей и гончих, если в последнюю минуту случайный прохожий мог схватить лису, измученную вашей погоней?

Так что же произошло после победы Пирсона? Охота на лис прекратилась? Нет – как раз наоборот. Выяснилось, что охотники активизировали свою игру. Время показало, что принцип «четкого разделения», которого придерживается большинство, дает толчок инновациям в технологиях отлова, и не только для охоты на лис. Если вы хотите первым завладеть каким-либо диким животным, вам лучше использовать самые смертоносные методы. Это правило охоты далее было распространено на многие другие природные ресурсы. Во многих частях Америки, если вы хотите владеть текучими подземными ресурсами – водой, нефтью, газом – вы должны вводить новшества, чтобы гарантировать, что вы действительно выкачиваете их первыми.

---

<sup>36</sup> Дело Пирсон против Поста, 3 Cai. R. 175, 178, 181 (N.Y. 1805).

<sup>37</sup> Подробное описание цикличности между правилами и стандартами см. в статье Carol Rose, Crystals and Mudin Property Law, Stanford Law Review 40 (1988): 577–610. На практике закон часто действует в пространстве между специальными стандартами и жесткими правилами, используя «информационные стандарты», которые позволяют людям прогнозировать последствия своего выбора и соответствующим образом планировать свою жизнь. См. Hanoch Dagan, Reconstructing American Legal Realism & Rethinking Private Law Theory (Oxford: Oxford University Press, 2012), 194. Также см. Lawrence Solum, Legal Theory Lexicon 026: Rules, Standards, Principles, Catalogs, and Discretion, Legal Theory Lexicon. В блоге Солума есть много кратких, полезных записей об инструментах владения.

Сегодня то же самое относится к праву собственности на изобретения. В течение двух столетий Америка использовала версию правила разумной перспективы, предоставляя патентные монополии тем, *кто первым изобрел*, – открытый стандарт, который привел к многочисленным судебным разбирательствам. Затем, в 2011 году, Америка перешла к принципу «четкого разделения» – *кто пришел первым*: независимо от того, какого прогресса добились конкурирующие изобретатели, патент доставался тому, кто выиграл забег в Патентное бюро. Америка была последней страной в мире, которая приняла «правило захвата» для патентов – после дебатов в Конгрессе. Стоит сказать, что они в значительной степени отражали и взгляды большинства, и доводы несогласных по делу «Пирсона» двумя веками ранее.

Правило захвата имеет существенные преимущества. Это мотивирует всех соревноваться, кто сильнее и быстрее. Но выбор точного определения понятия «первый» также сопряжен с издержками. В контексте природных ресурсов это привело к вымиранию видов и краху рыболовства – экологическим трагедиям, решение которых мы рассмотрим в Главах 4 и 7.

Ни один из судей в деле «Пирсона» не понимал реальных последствий своего мнения. Так случается часто, когда суды и законодательные органы, предприятия и родители стремятся достичь какой-либо стратегической цели. Мы фиксируем право владения чем-либо, основываясь на догадках о том, как устроен мир. Но часто мы не имеем ни малейшего представления об этом. Мы называем эту стратегию принятия решений *случайным эмпиризмом*, и она присутствует повсюду – и в юриспруденции, и в жизни. Будьте начеку, когда кто-то использует ее против вас. Если вы услышите: «Нам нужно правило X, чтобы получить результат Y», спросите: «Откуда вы знаете, что мы получим Y, а не Z?»

Со временем даже самые напряженные сражения за определение того, кого считать первым, отходят на второй план. После того, как члены соответствующего сообщества – охотники, изобретатели, нации, покупатели билетов в кино – договорятся о том, что считать первым, люди должны состязаться в скорости, причем так было не только в старину: это происходит и сегодня повсюду вокруг нас. Именно так страны заявляют свое право на орбитальные парковочные места для геостационарных спутников, и так же вы заказываете бутерброд в гастрономе: «Первый в очереди, шаг вперед».

Короче говоря, принцип «первый по времени» – это мощный инструмент социальной инженерии и стандартное правило для выживания в перенаселенном мире. Но почему? Каковы его существенные преимущества?

Во-первых, как признало большинство в деле «Пирсона», его просто понять и легко применить. Даже дети умеют пользоваться этим правилом. Первый, кто сядет на детские качели, качается на них всю перемену. Разрешение споров о том, кто первый, обычно дешево и быстро. Нет необходимости в большом количестве информации или длительном обсуждении, нет необходимости во вмешательстве родителей или учителей. Часто очередь регулирует себя сама.



Первый по времени значит первый по праву.

Правило «первый по времени» также апеллирует к примитивному, интуитивному чувству справедливости. Временной приоритет, кажется, порождает моральное требование: если вы прилагаете усилия, чтобы встать в очередь первым, если вы играете по правилам, вы должны идти впереди всех остальных. Для многих из нас этот результат также согласуется с нашими демократическими и эгалитарными импульсами: у всех нас есть равные шансы рано встать в очередь, будь мы принцами или же бедняками. Время – великий уравниватель в битве за скудные ресурсы. Быть первым – это справедливо.

В силу исторических причин и традиций, эффективности и производительности, легкости управления и координации, справедливости и честности различные общества неоднократно выводили основное правило собственности: *Первый по времени значит первый по праву*.

Пока все идет хорошо.

Но сегодня принцип «первый по времени» подвергается атаке со всех сторон. Мы видели, как компании «стоящих в очереди» и боты подрывают это правило. Сообразительные предприниматели, такие как SOLD, придумали, как конвертировать время в деньги. Попадание в начало очереди открывает большие возможности для бизнеса.

Несмотря на свои достоинства, принцип «первый по времени» страдает от важного недостатка: ценности может захватить любой, кто знает, как играть по правилам обладания собственностью. Правительства, предприятия и обычные владельцы понимают, что они могут создать большую ценность для себя, если будут игнорировать тех, кто пришел первым.

Мы живем в мире, где все чаще срабатывает другое правило – *«первым пришел, последним обслужен»*. Чтобы понять почему, давайте перейдем от стоящих в очереди у дверей Верховного суда на другую площадку – сумасшедший мир студенческого баскетбола.

## Безумцы Кэмерона

Когда Джим Зальцман пришел на факультет Школы права Дюкского университета, декан сказал: «О зарплате можно договориться, но билеты на баскетбол не обсуждаются. Я не могу помочь тебе с этим».

Баскетбольная команда Дюка известна по всей стране: пять национальных чемпионатов, тренер Майк Кржижевский, одержавший наибольшее количество побед в истории, тесная старомодная арена, известная как Крытый стадион Кэмерона, и студенты-болельщики – Безумцы Кэмерона – одни из самых энергичных в стране. Билеты на игры баскетбольной команды Дюка достать нелегко. И если преподавателям непросто достать билеты на игры, то студентам может быть еще труднее.

Каждый год в третьи выходные сентября аспиранты Дюка участвуют в так называемом «Слете». С вечера пятницы до утра воскресенья студенты разбивают лагерь за пределами стадиона. Время от времени днем и ночью звучит рог, и у студентов есть десять минут, чтобы зарегистрироваться за центральным столом, чтобы доказать, что они на месте. Студенты бизнес-школы часто арендуют внедорожники и грузовики с матрасами в кузове, аспиранты факультетов английского языка и истории обходятся спальными мешками и надеются, что не будет дождя.

Мероприятие праздничное, все радостно взбудоражены, хотя, по правде говоря, ожидание может изрядно утомить к концу слета. В воскресенье утром у тех студентов, которые выстояли, появляется шанс принять участие в лотерее. Однако и это еще не гарантирует им билетов. Счастливые победители лотереи получают право приобрести абонементы, чтобы стоять на трибунах в специальной студенческой секции прямо рядом с кортом. Они заплатят выгодную цену – значительно ниже той, которую большинство студентов с радостью заплатили бы за посещение домашней игры Дюка. Эти билеты трудно перепродать, потому что студенты должны предъявить свои удостоверения личности, чтобы попасть на стадион, да и многие студенты не хотят продавать билеты, даже по цене, многократно превышающей номинальную стоимость<sup>38</sup>.

«Слет» стал чем-то особенным. Многие студенты говорят, что это был их самый лучший опыт в Дюкском университете. Но это странный способ распространить билеты на баскетбол. Зачем вынуждать аспирантов ночевать в лагере по тридцать шесть часов, когда Дюк может просто делать то, что делают многие другие университеты с лучшими командами, – предлагать места в порядке живой очереди в билетной кассе или на сайте?

Понимание силы, которую дает контроль над моделью владения собственностью, указывает на ответ. Дюкский университет сталкивается с дилеммой. У него есть дефицитный ресурс – билеты на баскетбол, которые нужны многим людям. Суть в том, чтобы спросить: чего Дюк хочет от своей собственности?

Дюкский университет не просто хочет заполнить свои трибуны. Ему нужны не только увлеченные студенты. Дюку нужны Безумцы Кэмерона – студенты, которые всю игру стоят в нескольких футах от игроков, топают и кричат, пока горло не охрипнет. Ему нужны студенты, которые раскрасят свои лица в цвет Университета – синий, которые, как гласит лозунг Дюка, будут «кровоточить синим». Он хочет укрепить свой бренд – ведущей баскетбольной школы в стране – для миллионов телезрителей. Стороннему наблюдателю «Слет» может показаться бессмысленным, но он блестяще служит интересам Дюка.

Конечно, было бы проще раздавать билеты тем, кто придет первым, но это привлечет не тех болельщиков. «Слет» представляет для Дюка мощный способ использовать свою собствен-

---

<sup>38</sup> Ziv Carmon and Dan Ariely, Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers, *Journal of Consumer Research* 27 (2000): 360–70.

ность, чтобы гарантировать: те, кто получит билеты, станут особыми болельщиками. Суровое испытание «Слета» превращает баскетбольный билет на игру команды Дюка в нечто особенное – свидетельство принадлежности к очень эксклюзивному клубу. Только Безумцы Кэмерона могут не смыкать глаз тридцать шесть часов подряд, под дождем и солнцем, только ради шанса поучаствовать в розыгрыше баскетбольных билетов, а перенесенные вместе трудности объединяют их в сообщество (не говоря уже о воспитании лояльных выпускников, которые могут быть привлечены для щедрых пожертвований в более позднем возрасте).

«Слет» может показаться тривиальной или странной историей, но его последствия очень глубоки. В Дюкском университете поняли кое-что важное и тонкое по поводу билетов на матч. Правило «первый по времени» может казаться всеобъемлющим и правильным, но есть одно «но». Желание заполучить билеты может быть использовано для того, чтобы направлять и изменять поведение людей целенаправленным образом, служащим интересам владельцев. Дюкский университет заботит то, как лучше всего распределить ценный дефицитный ресурс – билеты на баскетбол – исключительно для достижения поставленных целей. А это значит иметь разные правила для разных болельщиков.

У богатых выпускников есть еще одна система, которая также отклоняется от строгого правила «первый по времени». Чтобы попасть в очередь выпускников, потенциальные покупатели билетов должны заплатить ежегодный взнос в размере 8000 долларов, чтобы вступить в клуб Iron Dukes. Затем они ждут, когда их имя поднимется на вершину списка, чтобы купить абонементы, когда они станут доступны. Это может занять годы.

И у Дюка есть третье правило для старшекурсников: старомодное «первый по времени». Эти студенты проходят бесплатно и обычно могут просто простоять в очереди несколько часов перед началом игры. За исключением больших игр. На матче Дюк против соседнего Университета Северной Каролины – главное состязание сезона – старшекурсники установили палатки за два месяца до начала, ожидая на лужайке перед стадионом (район, известный как Кржижевскивилл). Установить палатки, проводить время с другими студентами, находиться в первых рядах в день игры – в этом состоит двухмесячное ожидание игры, которая длится два часа. Старшекурсникам, похоже, нравится дух товарищества, которым можно проникнуться, когда они разбивают палатки в К-Вилле или стоят в коротких очередях перед обычными играми.

## **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.