

Содержание

<i>Об авторе</i>	7
<i>Благодарности</i>	9
<i>Предисловие</i>	11
Глава 1. Три слагаемых эпидемии.....	27
Глава 2. Закон малых чисел.....	45
Глава 3. Фактор прилипчивости.....	119
Глава 4. Сила обстоятельств (часть 1).....	177
Глава 5. Сила обстоятельств (часть 2).....	225
Глава 6. Конкретные примеры.....	257
Глава 7. Конкретные примеры.....	287
Глава 8. Заключение.....	333
<i>Послесловие</i>	343
<i>Примечания</i>	369

Об авторе

Малкольм Гладуэлл ранее писал статьи для разделов бизнеса и науки в газете *Washington Post*. В настоящее время работает постоянным корреспондентом журнала *New Yorker*. «Переломный момент», его первая книга, стала международным бестселлером. Права на ее публикацию были проданы в 12 стран мира.

Благодарности

Книга «Переломный момент» выросла из статьи, которую я написал для журнала *New Yorker*, работая там внештатным корреспондентом. После этого Тина Браун, редактор раздела, взяла меня (к моему удивлению) на постоянную работу. Спасибо, Тина! Она и ее преемник Дэвид Ремник любезно разрешали мне ради работы над книгой месяцами не появляться в редакции. Первый вариант рукописи подвергся конструктивной критике со стороны Терри Мартина, который работает в Гарвардском университете, а когда-то жил в моем родном городке Элмира и преподавал в десятом классе биологию. С тех самых пор он служит для меня образцом интеллектуала и источником вдохновения. Я также очень многим обязан Джудит Харрис, написавшей книгу *The Nurture Assumption* («Теории воспитания»), которая изменила мой взгляд на мир. Я безмерно благодарен своей матери Джойс Гладуэлл, которая всегда была и будет моей любимой писательницей. Джудит Шулевиц, Роберт Маккрам, Зоя Розенфельд, Джейкоб Вайсберг и Дебора Нидлман нашли время, чтобы прочесть мою рукопись и поделиться своими соображениями. Ди Ди и Сейдж

Гордон, а также Сэлли Хорхоу любезно предоставили мне кров – в их домах я провел за письменным столом не одну неделю. Надеюсь когда-нибудь оказать им такую же услугу. В издательстве *Little, Brown and Company* я имел удовольствие работать с командой таких блестящих профессионалов, как Кэти Лонг, Бетти Пауэр, Райан Харбейдж, Сара Крикстон. Среди них особенно хочется выделить моего редактора Билла Филипса. Он прочитал эту книгу так много раз, что, наверное, знает ее наизусть. И после каждого прочтения, вдумчивого и внимательного, рукопись становилась все лучше. Спасибо!

Есть и еще два человека, которым я хотел бы выразить благодарность. Во-первых, это мой агент Тина Беннетт, которая задумала этот проект и довела его до конца, защищая, поддерживая и вдохновляя меня на каждом шагу. Во-вторых, это мой редактор из журнала *New Yorker*, несравненный Генри Финдер, которому я обязан стольким, что не могу даже выразить. Спасибо вам всем!

Предисловие

Для Hush Puppies (повседневная американская обувь на легкой каучуковой подошве) переломный момент наступил где-то в конце 1994-го – начале 1995 года. До того времени эта торговая марка пребывала в состоянии почти что летаргии. Продажи упали до 30 000 пар в год и приходились главным образом на небольшие семейные магазины в провинциальных городках. Wolverine, компания-производитель Hush Puppies, даже подумывала о том, чтобы постепенно отказаться от выпуска прославившей ее обуви. Но затем произошло нечто странное. На одном из показов мод два сотрудника компании, Оуэн Бакстер и Джеффри Льюис, встретились с дизайнером из Нью-Йорка, который сообщил им, что давно позабытые Hush Puppies вдруг вновь стали модными в клубах и барах Нижнего Манхэттена. «Нам сказали, – вспоминает Бакстер, – что в Ист-Виллидж и Сохо есть маленькие магазинчики, где все еще продается эта обувь. И люди идут туда и покупают ее».

Поначалу Бакстер и Льюис ничего не могли понять. В голове не укладывалось, что обувь, давно вышедшая из моды, вдруг вновь стала популярной. «Нам сказали,

что сам Айзек Мизрахи¹ носит такие ботинки, – рассказывает Льюис. – Правда, если честно, мы тогда понятия не имели о том, кто такой Айзек Мизрахи».

К осени 1995 года события стали разворачиваться стремительно. Первым позвонил модельер Джон Барлетт. Он хотел использовать Hush Puppies в показе своей весенней коллекции. Затем был звонок от другого модельера, Анны Суи. Она тоже хотела заполнить Hush Puppies для своего показа. Тем временем в Лос-Анджелесе модельер Джоэл Фитцджеральд установил восьмиметрового бассет-хаунда – эмблему Hush Puppies – на крыше своего голливудского магазина и превратил расположенную по соседству арт-галерею в бутик этой торговой марки.

Когда Джоэл еще только красил и расставлял стеллажи, вошел актер Пиви Херман и спросил две пары. «Это был настоящий ажиотаж», – вспоминает Фитцджеральд.

В 1995-м компания продала 430 000 пар классических Hush Puppies, а в следующем году – в четыре раза больше. И так до тех пор, пока эта обувь вновь не стала главным предметом гардероба молодого американца. В 1996 году Совет модельеров признал Hush Puppies лучшим аксессуаром. Стоя на сцене Линкольн-центра рядом с Келвином Кляйном и Донной Каран, президент фирмы получил приз, к которому, по его собственному признанию, компания и не стремилась. Hush Puppies внезапно оказались в эпицентре

взрыва популярности, который начался с нескольких парней из Ист-Виллидж и Сохо.

Как же это произошло? Первые несколько покупателей Hush Puppies, кем бы они ни были, вовсе не собирались делать рекламу марке. Они надели эту обувь лишь потому, что больше никто не носил ее. Затем причуда распространилась на двух модельеров, которые выбрали эти ботинки, чтобы продвинуть на рынок нечто совсем другое – высокую моду. Обувь была только деталью. Никто не думал превращать Hush Puppies в модное течение. И все-таки каким-то образом именно это и произошло. Они достигли определенного уровня популярности, и наступил переломный момент. Как же случилось так, что всего за два года ботинки за 30 долларов проделали путь от нескольких продвинутых модников и двух модельеров с Манхэттена до каждого торгового центра Америки?

1

Было время, и не так давно, когда отчаянно бедные районы Нью-Йорка – Браунсвилль и восточный Нью-Йорк – с наступлением сумерек превращались в города-призраки. Простой рабочий люд не гулял по улицам, дети не катались на велосипедах, старики не сидели на лавках и ступеньках домов. Здесь процветала наркоторговля, и война между бандами была такой жестокой, что большинство жителей с на-

ступлением темноты прятались по домам. Офицеры полиции, служившие в Браунсвилле в 1980-х – начале 1990-х, рассказывают, что в те годы, едва садилось солнце, их рации буквально взрывались переговорами между патрульными офицерами и диспетчерами, общавшимися то об одном, то о другом вызове на место преступления. В 1992 году в Нью-Йорке было совершено 2154 убийства и 626 182 тяжких преступления, и большая их часть – в Браунсвилле и восточном Нью-Йорке. Но затем, неожиданно, достигнув определенного уровня, преступность стала снижаться и потом резко пошла на спад. В течение пяти лет число убийств сократилось на 64,3% – до 770, а общее количество преступлений уменьшилось почти наполовину – до 355 893. В Браунсвилле и восточном Нью-Йорке тротуары наполнились жизнью – вернулись велосипеды, старики вновь уселись на ступеньки перед домами. «Когда-то услышать здесь ожесточенную перестрелку было делом привычным, словно это какие-то вьетнамские джунгли, – говорит инспектор Эдвард Мессадри, возглавляющий полицейское управление в Браунсвилле. – Теперь я больше не слышу пальбы».

Полиция Нью-Йорка будет утверждать, что уровень преступности в городе снизился, потому что изменилась стратегия поддержания правопорядка. Криминалисты сошлутся на падение продаж крэка и старение населения. Экономисты скажут, что посте-

пенный рост городской экономики в течение 1990-х обеспечил рабочие места тем, кто иначе мог бы влиться в ряды преступного мира. Когда речь идет о социальных проблемах, это общепринятые объяснения, но они звучат не более убедительно, чем утверждение, будто несколько парней из Ист-Виллидж могли вернуть былую славу Hush Puppies. Перемены, происходящие в наркоторговле, в возрастном составе населения и в экономике, — это долгосрочные тенденции, характерные для страны в целом, и они не объясняют, почему события развивались так стремительно. Что касается улучшений в работе полиции, то они, разумеется, важны. Но между масштабами этих улучшений и результатами, достигнутыми в таких местах, как Браунсвилль и восточный Нью-Йорк, наблюдается явный и необъяснимый разрыв. Преступность не шла на убыль постепенно, по мере улучшения условий жизни. Ее уровень упал резко, вдруг. Как могут изменения одного-двух экономических и социальных показателей привести к тому, что число убийств сократилось на две трети всего за пять лет?

2

Книга «Переломный момент» — это биография идеи, а сама идея очень проста. Она заключается в следующем: чтобы понять, как возникают направления

моды, как происходит рост и спад уровня преступности, как книги неизвестных авторов становятся бестселлерами, как распространяется среди подростков пристрастие к курению, как возникает феномен молвы или же любые другие необъяснимые явления, характерные для сегодняшней повседневной жизни, надо рассматривать их как эпидемии. Идеи, товары, информация и типы поведения распространяются точно так же, как вирусы².

Взлет Hush Puppies и падение уровня преступности в Нью-Йорке – хрестоматийные примеры действия эпидемий. Внешне между этими примерами не так много общего, но они имеют единый базовый, основополагающий принцип. Прежде всего потому, что это яркие примеры передающегося типа поведения. Никто не распространял рекламу и не говорил, что традиционные Hush Puppies – это круто и все должны их носить. Какие-то парни надевали эти ботинки, чтобы отправиться в клуб или кафе либо послоняться по улицам Нью-Йорка. Поступая так, они демонстрировали окружающим собственное представление о моде. И они заразили всех «вирусом Hush Puppies».

Снижение уровня преступности в Нью-Йорке произошло по тому же сценарию. Не было такого, чтобы огромное количество будущих убийц вдруг в 1993 году очнулось и решило больше не совершать преступлений. Не было и такого, чтобы полиция, во-

оруженная некими чудесными методами, сумела внезапно предотвратить тысячи убийств. А случилось то, что небольшое количество людей в каких-то ситуациях, в которых полиция и новые социальные факторы имели лишь условное влияние, начали вдруг вести себя совершенно иначе и их поведение неким образом распространилось на других потенциальных преступников, оказавшихся в аналогичных ситуациях. И масса жителей Нью-Йорка в короткий срок «заразилась» антикриминальным вирусом.

Вторая отличительная черта этих двух примеров – в обоих случаях незначительные перемены имели масштабные последствия. Падение уровня преступности в Нью-Йорке пытались объяснить последовательными факторами, но это были постепенно нарастающие изменения. Объем торговли крэком немного снизился, население несколько постарело, полиция стала работать чуть лучше. А результат оказался впечатляющим. То же относится и к Hush Puppies. Сколько парней из Нижнего Манхэттена начали носить эти ботинки? Двадцать? Пятьдесят? Может, сто, не больше. И все же они без всякой посторонней помощи породили новое веяние моды.

И наконец, обе перемены произошли стремительно. Они не подготавливались постепенно. Чтобы убедиться в этом, стоит взглянуть на диаграмму уровня преступности в Нью-Йорке, скажем, с середины 1960-х до конца 1990-х годов. Она похожа на ги-

гантскую дугу. В 1965 году в городе было совершено 200 000 преступлений, и с этого момента их число начало резко расти, удвоившись за два года. Оно продолжало неуклонно увеличиваться, пока не достигло 650 000 преступлений в год в середине 1970-х, и оставалось примерно на том же уровне в следующие два десятилетия. А потом пошло вниз так же резко, как подскочило за 30 лет до этого. Преступность не убывала со временем. Темпы ее роста не снижались постепенно. Она достигла определенной точки и ударила по тормозам.

Эти три принципа (первый – заразность, второй – тот факт, что незначительные причины имеют масштабные последствия, третий – то, что перемены происходят не постепенно, а в некий переломный момент) определяют то, как по школьным классам распространяется корь или как каждую зиму начинается грипп. Из этих трех последний принцип (идея о том, что эпидемии могут начинаться и затухать в некий переломный момент) – самый важный, потому что он придает логику первым двум и позволяет проанализировать, почему перемены в современном мире происходят именно таким образом.

3

Мир, который существует по законам распространения эпидемий, весьма отличается от привычного

нам мира. Задумайтесь на секунду о заразности. Если я произнесу это слово в вашем присутствии, вы тут же подумаете о простудах, или гриппе, или о чем-то очень опасном, как, например, ВИЧ или лихорадка Эбола³. У нас в сознании сложилось четкое представление о том, что означает заразность. Но если могут существовать эпидемии преступности или эпидемии моды, должны существовать и другие явления, такие же заразные, как вирусы. Вы никогда не задумывались, к примеру, о зевоте? Зевота — это удивительно заразительный акт. Только потому, что вы прочли слово «зевота» дважды в предыдущих двух предложениях (и еще две «зевоты» — в этом), многие из вас, скорее всего, вот-вот зевнут. Даже я, пока писал это, зевнул уже дважды. Если вы читаете эту книгу в общественном месте и только что зевнули, то наверняка бóльшая часть из тех, кто видел, как вы зевнули, теперь тоже зеваает, а бóльшая часть тех, кто наблюдал за людьми, которые наблюдали, как вы зевааете, тоже зевнет, и так по цепочке. Постоянно расширяющийся круг зевающих людей.

Зевота невероятно заразна. Я заставил некоторых читателей зевнуть, всего лишь написав слово «зевота». Люди, которые зевнули после того, как увидели, что вы зевааете, заразились от вида вашей зевоты. Это второй уровень инфекции. Они могли зевнуть, даже услышав, как вы зевааете, поскольку зевота заражает и на слух: если вы прокрутите пленку с записью

зевоты незрячим людям, они тоже начнут зевать. И наконец, если вы зевнули, читая эти строки, не возникла ли у вас мысль (пусть даже бессознательная и мимолетная), что вы, возможно, устали? Подозреваю, что так и было, и это означает, что зевота может быть эмоционально заразна. Всего лишь написав это слово, я могу сформировать у вас определенное ощущение. Может ли сделать нечто подобное вирус гриппа?

Иными словами, заразность — это неожиданное свойство самых разных явлений, и нам надо это запомнить, если мы хотим распознать и диагностировать перемены эпидемического характера.

Второй закон эпидемий — незначительные события могут иметь масштабные последствия — также переворачивает многие наши представления о мире. Мы, люди, — существа социализированные и умеем соотносить свои слова с результатом. Если мы хотим передать сильное чувство, убедить кого-то в том, что, к примеру, любим его, то говорим страстно и откровенно. Если нам надо сообщить кому-то тяжелое известие, мы понижаем голос и тщательно подбираем выражения. Мы привыкли к мысли, что все, задействованное в любых транзакциях, или отношениях, или системе, должно напрямую соотноситься по интенсивности и масштабам с результатом. Но рассмотрим следующий пример. Представьте, что я даю вам большой лист бумаги и прошу согнуть его пополам.

Затем этот же сложенный листок сложить пополам еще раз, и так снова и снова, пока вы не согнете его 50 раз. Как вы думаете, какой высоты получится «кирпич»? Чтобы ответить на этот вопрос, большинство людей мысленно сгибают листок и предполагают, что это будет толщина телефонного справочника. Те, кто посмелее, называют высоту холодильника. Однако правильный ответ такой: высота «кирпича» будет приближаться к расстоянию от Земли до Солнца. А если вы сложите его еще раз, высота составит расстояние до Солнца и обратно до Земли. Это пример того, что в математике называется геометрической прогрессией. Вирус распространяется среди населения, удваивая число пораженных снова и снова до тех пор, пока это число (фигурально) не вырастет от толщины одного листа бумаги до расстояния от Земли до Солнца — в 50 приемов. Осознать это трудно, поскольку следствие кажется абсолютно непропорциональным причине. Но нам, людям, надо быть готовыми к тому, что время от времени большие перемены следуют за малозаметными событиями, и иногда эти перемены могут быть очень стремительными.

Вероятность внезапной, резкой перемены составляет суть идеи переломного момента, но именно это воспринять труднее всего. Впервые термин «переломный момент» стал широко применяться в 1970-х годах, когда описывались массовые переселения в предме-

ства белых людей, живших до этого в старых городах американского Северо-Запада. Когда число афроамериканцев, прибывающих в те или иные кварталы этих городов, достигало определенного уровня (скажем, 20%), социологи наблюдали «срыв» белой общины. Большинство местных белых покидали свои дома почти сразу и одновременно. Переломный момент — это момент накопления критической массы, порог, точка кипения. Был переломный момент в том, что касается тяжких преступлений в Нью-Йорке в начале 1990-х; был и переломный момент, с которого началось возрождение Hush Puppies. Точно так же переломный момент наблюдается при внедрении любых новых технологий. Компания Sharp представила свой первый недорогой факсимильный аппарат в 1984 году и в первый год продала в США примерно 80 000 таких изделий. В течение последующих трех лет деловые люди медленно, но неуклонно покупали все больше и больше факсов, пока в 1987 году владельцев факсимильных аппаратов не стало так много, что началось повсеместное распространение этой техники. Год 1987-й стал переломным моментом в распространении факсов. В этом году был продан миллион аппаратов, а к 1989-му было подключено уже два миллиона факсов. Продажа сотовых телефонов развивалась по той же траектории. В течение 1990-х годов телефоны становились все компактнее и дешевле, а качество их обслуживания менялось в лучшую сторону.

И в 1998 году наступил переломный момент: внезапно у всех появился сотовый телефон.

Все эпидемии имеют свой переломный момент. Джонатан Крейн, социолог из Университета штата Иллинойс, изучил эффект воздействия имеющихся в сообществе ролевых моделей, или людей с «высоким общественным положением» (специалисты, менеджеры, учителя), на жизнь подростков в этом же сообществе. Рассматривая такие показатели, как уровень подростковой беременности или количество молодых людей, бросающих учебу в школе, он не обнаружил существенных различий между сообществами, где проживают от 5 до 40% людей с высоким общественным положением. Но там, где профессионалов было меньше 5%, проблемы нарастали как снежный ком. К примеру, в среде чернокожих школьников, когда процент проживающих по соседству людей с высоким общественным положением падает на 2,2 пункта (с 5,6 до 3,4%), количество бросивших школу сразу более чем удваивается, а беременностей среди девочек-подростков становится почти в два раза больше (до этой точки показатель лишь чуть заметно увеличивался). Мы интуитивно полагаем, что наше окружение и социальные проблемы находятся в некоем устойчивом соотношении. Однако иногда оно перестает быть устойчивым: так в переломный момент школы могут внезапно потерять контроль над учащимися, а семейная жизнь может рассыпаться в один момент.

Помню, будучи ребенком, я наблюдал за тем, как наш щенок впервые в жизни увидел снег. Он был потрясен, восхищен, ошеломлен. Щенок возбужденно вилял хвостом, обнюхивал таинственное пушистое вещество, скулил и повизгивал. Этим утром было ненамного холоднее, чем накануне вечером. С $+1^{\circ}\text{C}$ температура понизилась до $-0,5^{\circ}\text{C}$. С одной стороны почти ничего не изменилось. Однако, с другой стороны, изменилось все. Дождь стал чем-то совершенно другим. Снегом!

Мы все в душе сторонники постепенности, и наши ожидания основаны на размеренном течении времени. Но мир в переломный момент — это место, где неожиданное становится возможным, где радикальные перемены — это больше чем вероятность. И это — вопреки всем нашим представлениям — несомненный факт.

Чтобы пояснить свою мысль, я перенесу вас в Балтимор и расскажу об эпидемии сифилиса, случившейся в этом городе. Я представлю вам три удивительных типа людей, которых называю Знатоками, Объединителями и Продавцами. Они играют решающую роль в распространении эпидемий устной рекламы (молвы), диктующих нам вкусы, тенденции и направления моды. Я поведу вас на детские шоу «Улица Сезам» и «Подсказки Блю», я покажу вам захватывающий мир человека, который участвовал в создании Columbia Record Club, и вы увидите, как

возникают проекты, завоевывающие огромную аудиторию. Мы побываем в компании высоких технологий в Делавэре и поговорим о переломных моментах, которые управляют жизнью ее подразделений, а также заглянем в нью-йоркскую подземку и попытаемся понять, как удалось остановить здесь эпидемию преступности. И все это мы сделаем для того, чтобы найти ответы на два простых вопроса, от которых зависит, сумеем ли мы достичь того, к чему стремятся учителя, родители, маркетологи, бизнесмены, политики. Почему одни идеи, типы поведения или продукты вызывают эпидемии, а другие – нет? И что мы можем сделать для того, чтобы по своему желанию вызывать благотворные эпидемии и целенаправленно управлять ими?

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru