

# Содержание

От автора .....	7
-----------------	---

## Введение

Безличный оборот

«Так получилось, что...» .....	11
--------------------------------	----

## Часть I

### Три головоломки

#### Глава 1

Каспер и Си-Дог

«Это было как лесной пожар. И в игру включились все» .....	21
--	----

#### Глава 2

Проблема в Майами

«Прсыпаюсь утром, выкуриваю сигарету, а потом с восьми и, скажем, до полудня отмываю больше миллиона» .....	46
--	----

#### Глава 3

Поплар-Гроув

«Родители тут совсем шизанулись» .....	82
--	----

## Часть II

### Социальные инженеры

#### Глава 4

Магическая треть

«Я бы сказал, что, безусловно, в моем опыте есть некий переломный момент» .....	115
--	-----

## Глава 5

Тайна женской регбийной команды Гарварда

*«Считалось, что студенты-спортсмены привносят  
в университетское сообщество нечто особенное»*..... 146

## Глава 6

Мистер Индекс и вспышка в отеле

*«Мы предполагаем, что это было сделано одним человеком»*..... 181

## Часть III

### АТМОСФЕРА

## Глава 7

Лос-анджелесский клуб выживших

*«Я никогда не говорила о Холокосте — даже с собственным  
ребенком»* ..... 211

## Глава 8

Атмосфера, суперраспространители и групповые пропорции

*«Оксиконтин — наш билет на Луну»* ..... 241

Благодарности ..... 285

Примечания ..... 287

Об авторе ..... 324

## От автора

Четверть века назад вышла моя первая книга под названием «Переломный момент» \*.

В те времена я снимал небольшую квартирку на Манхэттене, в районе Челси. По утрам, перед тем как отправиться на работу, я садился за стол, поглядывая на видневшийся вдалеке Гудзон, и писал. Поскольку это была моя первая книга, я толком не представлял, как к ней подступиться. Писал с тем особым чувством, знакомым каждому начинающему автору, — когда неверие в себя смешивается с эйфорией.

«Переломный момент, — начал я, — 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

---

\* Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам / пер. В. Логвинова. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

эпидемии. Идеи, товары, информация и типы поведения распространяются точно так же, как вирусы».

Книга увидела свет весной 2000 г. Презентационное турне я начал с выступления в маленьком независимом книжном магазине в Лос-Анджелесе. Пришли два человека: какой-то незнакомец и мать моего друга (самого друга не было, но я его простил). Я подумал: «Что ж, видимо, это провал». Но я ошибался! «Переломный момент» набирал силу и распространялся в точности как описанные в нем эпидемии, — сначала потихоньку, а затем стремительно, лавинообразно. Когда вышло издание в мягкой обложке, книга уже стала частью *Zeitgeist*, духа времени. Несколько лет «Переломный момент» держался в списке бестселлеров *The New York Times*. Билл Клинтон назвал его «той самой книгой, о которой все говорят». Само выражение «переломный момент» обрело второе дыхание и стало модным медийным штампом. Я даже шутил, что эти слова напишут на моем надгробии.

Понимаю ли я, почему «Переломный момент» нашел такой живой отклик у читателей? Нет, не понимаю. Могу только гадать: думаю, причина в том, что это была обнадеживающая книга, отвечающая настроениям времени — времени надежд. Новое тысячелетие только началось. Преступность и социальные проблемы стремительно шли на убыль. Холодная война закончилась. В книге я предложил своего рода руководство, как подхлестнуть позитивные перемены, — вернее, как добиться, чтобы незначительные изменения приводили к глобальным переменам (на что и намекал подзаголовок).

Двадцать пять лет — немалый срок. Задумайтесь, насколько вы изменились за эти годы. Наши взгляды меняются. Наши вкусы меняются. Что-то становится важнее, что-то отходит на второй план. Порой я пересчитывал

«Переломный момент» и удивлялся: это же надо было додуматься! Целая глава про детские телепередачи? Откуда это взялось? У меня тогда и детей-то не было.

Затем последовали «Сила мгновенных решений»\*, «Гении и аутсайдеры»\*\*, «Что видела собака»\*\*\* и другие книги. Я запустил подкаст Revisionist History. Женился на любимой женщине. У нас родилось двое детей, я похоронил отца, снова начал бегать, постригся. Продал квартиру в Челси. Переехал за город. Вместе с другом основал аудиокомпанию Pushkin Industries. Завел кота и назвал его Бигги Смоллс\*\*\*\*.

Знаете, как это бывает, когда смотришь на старые фотографии? Мне в такие моменты бывает трудно узнать себя в человеке на снимке. Вот я и подумал: а не перечитать ли «Переломный момент» по случаю двадцатипятилетия книги? Взглянуть на него заново, совсем другими глазами. В «Переломном моменте 2.0» автор мог бы вернуться к началу — туда, где его, еще молодого, настиг первый успех. Но, вновь погрузившись в мир социальных эпидемий, я понял, что не хочу ограничиваться рамками первой книги. Мир стал выглядеть совсем иначе. В «Переломном моменте» я сформулировал ряд принципов, помогающих осмыслить внезапные сдвиги в поведении и убеждениях людей — те самые сдвиги, из которых, собственно, и состоит

---

\* Гладуэлл М. Сила мгновенных решений: Интуиция как навык / пер. В. Логвинова. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

\*\* Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего? — М.: МИФ, 2023.

\*\*\* Гладуэлл М. Что видела собака: Про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории / пер. Е. Бакушева. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

\*\*\*\* В честь американского рэпера, также известного как The Notorious B.I.G. Настоящее имя — Кристофер Уоллес (1972–1997). — *Прим. пер.*

наша жизнь. Я по-прежнему считаю эти идеи полезными. Но теперь у меня возникли новые вопросы. И многое в социальных эпидемиях по-прежнему остается для меня загадкой.

Работая над этой книгой, я перечитывал «Переломный момент» и ловил себя на том, что останавливаюсь чуть ли не на каждой странице и спрашиваю себя: «А как же вот это?», «Как я мог упустить то?». Где-то в глубине души, как оказалось, я все эти годы продолжал спорить сам с собой о том, как лучше объяснить (и самому понять) переломные моменты и их многочисленные загадки.

И вот я решил начать все заново, с чистого листа. Результатом стала книга «Новый переломный момент» — следующий набор теорий, историй и рассуждений о том, какими странными и непредсказуемыми путями идеи и модели поведения распространяются по нашему с вами миру.

## ВВЕДЕНИЕ

# Безличный оборот

*«Так получилось, что...»*

### I

**Председательница.** У меня последний вопрос. Начну с вас, доктор [...]. Не хотите ли вы принести извинения американскому народу?

Группа политиков устроила слушание по поводу эпидемии. Вызваны трое свидетелей. Пандемия в самом разгаре. Встреча проходит в онлайн-формате. Каждый из участников у себя дома — на фоне книжных полок и кухонных шкафчиков. Слушание длится уже час. Я пока опущу все подробности, позволяющие установить личности участников, потому что хочу сосредоточиться исключительно на произнесенных словах и стоящих за ними намерениях.

**Свидетельница №1.** Я, конечно же, готова принести извинения американскому народу за все страдания, за все трагедии, постигшие людей и их семьи. Но, по-моему, я уже это сделала — в своем вступительном слове. Во всяком случае, собиралась сделать.

Свидетельнице №1 за семьдесят. Короткие седые волосы. Одета в черное. Поначалу никак не могла разобраться

с кнопкой отключения звука. Да и сейчас еще явно нервничает. Ей все это в новинку. Эта женщина из мира избранных. Очевидно, ей нечасто приходилось отвечать за собственное поведение. Модные очки того и гляди соскользнут с кончика носа.

**Свидетельница №1.** И еще я очень злюсь. Злюсь на людей, которые работали в [...] и нарушили закон. Я злилась на это еще в 2007 г. и вот теперь, в 2020-м, снова злюсь. Это... это... Я думаю, что...

**Председательница.** Я понимаю, что вы злитесь. Простите, но мы ждали не таких извинений. Вы извинились за страдания людей, но ни словом не обмолвились о собственной роли в [...] кризисе. Так что я спрошу еще раз: извинитесь ли вы за ту роль, которую сыграли в [...] кризисе?

**Свидетельница №1.** Я много думала над этим вопросом. Годами задавала его себе. Пыталась понять: было ли... можно ли было тогда сделать что-то иначе — исходя из тогдашних, а не нынешних моих знаний? И должна сказать: я не могу... нет, ничего нельзя было сделать. Учитывая, во что я тогда верила, что понимала, о чем мне докладывало руководство в отчетах совету директоров, что я слышала от других членов совета, — нет, ничего. И это страшно удручает. Это...

Председательница обращается к Свидетелю №2. Это родственник женщины в черном: молодой ухоженный мужчина в костюме и галстуке.

**Председательница.** Мистер [...], а вы готовы принести извинения?

**Свидетель №2.** В основном я солидарен со своей родственницей.



Кто-нибудь всерьез ожидал, что свидетели признают свою вину в развязывании эпидемии? Едва ли. Очевидно, что целая команда юристов заранее натаскала их, как правильно уходить от ответственности. Однако тот праведный гнев, с которым они всё отрицают, наводит на другую мысль: возможно, они еще не осознали собственную вину. Не поняли, что запустили процесс, вышедший из-под контроля совершенно непредсказуемым для них образом.

Час спустя наступает решающий момент. Еще один член следственного комитета — назовем его Политиком — обращается к Свидетелю №3.

**Политик.** Доктор [...], скажите, кто-нибудь из руководства компании [...] провел в тюрьме хотя бы день в качестве наказания за свои действия?

**Свидетель №3.** Думаю, нет.

Никто из свидетелей не считает себя виноватым. Но, очевидно, их никто ни в чем и не винит!

**Политик.** Госпожа председатель, возмущаться проступками этой корпорации легко, но как же наша власть? Разве не она потворствует такой безответственности и вседозволенности?

Политик поворачивается к Свидетелю №2, молодому человеку. Семейная компания свидетеля только что заключила с правительством соглашение по поводу урегулировании ряда уголовных обвинений. Когда-то он входил в совет директоров, а теперь считается наследником империи.

**Политик.** Мистер [...], по условиям мирового соглашения с Министерством юстиции вы должны были признать за собой вину или ответственность за то, что спровоцировали в Америке [...] кризис?

**Свидетель №2.** Нет, не должен был.

**Политик №1.** Допрашивало ли вас Министерство юстиции по поводу вашей роли в этой истории?

**Свидетель №2.** Нет.

**Политик.** Так признаете ли вы за собой хоть какую-то вину за тот кошмар, через который Америка прошла во время [...] кризиса?

**Свидетель №2.** Видите ли, я считаю, что полный отчет, который еще не обнародовали, покажет, что моя семья и совет директоров действовали законно и этично... Однако я возлагаю на себя глубокую моральную ответственность за случившееся. Так получилось, что наш продукт [...], несмотря на все наши благие намерения и огромные усилия, связан со злоупотреблениями и формированием зависимости, и...

«Так получилось».

**Политик №2.** Вы используете безличный оборот «так получилось», говоря, что ваш продукт «связан со злоупотреблениями», — будто бы вы с семьей по каким-то причинам понятия не имели, что творится на самом деле...

Если просмотреть все три часа и тридцать девять минут этого слушания, в голове останется одна-единственная фраза: «безличный оборот». Грамматика ухода от ответственности.

## 2

Двадцать пять лет назад, когда я писал «Переломный момент», меня крайне увлекла эта мысль — что в социальных эпидемиях мелочи могут иметь большое значение. Я вывел правила, описывающие скрытую механику социального

заражения: закон малых чисел, закон силы обстоятельств, фактор прилипчивости. Я доказывал, что законы эпидемий можно поставить на службу людям и провоцировать с их помощью позитивные перемены: снижать уровень преступности, учить детей читать, бороться с курением.

«Взгляните на мир вокруг вас, — писал я. — Он может показаться неподвижным и неизменным. Но малейший толчок в правильном месте может изменить все».

В «Новом переломном моменте» мне хочется взглянуть на темную сторону тех возможностей, которые я исследовал четверть века назад. Если мир можно сдвинуть с места легким толчком, значит, тот, кто знает, где и когда толкнуть, обладает реальной властью. Так кто же эти люди? Каковы их намерения? Какими методами они пользуются? В правоохранительной сфере существует термин «судебная экспертиза» — исследование истоков и масштабов преступного деяния: причин, виновных и последствий. «Новый переломный момент» — это попытка провести судебную экспертизу социальных эпидемий.

Мы с вами побываем в загадочном офисном центре в Майами с очень странными арендаторами, заглянем в бостонский отель Marriott Long Wharf на корпоративное мероприятие, обернувшееся катастрофой, посетим идеальный (с виду) городок Поплар-Гроув и тупичок в Пало-Альто, а оттуда отправимся в места знакомые и незнакомые. Мы разберемся, что не так с вальдорфскими школами, познакомимся с незаслуженно забытым борцом с наркотиками Полом Мэдденом и удивимся, глядя на женскую регбийную команду Гарвардского университета.

Все эти случаи объединяет одно: люди — намеренно или случайно, из благих побуждений или со злым умыслом — делали выбор, менявший вид какого-то «заразного» явления. И каждый раз их действия ставили перед нами вопросы, которые требуют ответа, и проблемы, которые

нам предстоит решить. В этом и состоит «мечь» переломного момента: те самые инструменты, при помощи которых мы пытаемся сделать мир лучше, можно обратить и против нас самих.

А в конце книги, опираясь на уроки, извлеченные из всех этих примеров, я расскажу *настоящую* историю Свидетеля №1, Свидетеля №2 и Свидетеля №3.

**Политик.** У нас есть письмо от матери из Северной Каролины, которая потеряла двадцатилетнего сына и до сих пор не может оправиться. Она пишет: «Боль невыносима. Это выше моих сил. Каждый божий день я с трудом нахожу силы жить дальше...» Мистер [...], я зачитал вам письма, которые мы получаем. Что вы на это скажете?

Свидетель №2 начинает говорить. Но звука нет.

**Политик №1.** Я вас не слышу. У вас выключен микрофон.

Свидетель нервно щелкает мышкой.

**Свидетель №2.** Простите...

Первое искреннее извинение за весь день — за то, что не включил микрофон. Свидетель №2 продолжает:

Я испытываю огромное сочувствие, ощущаю скорбь и раскаяние из-за того, что так получилось: продукт [...], который создавался, чтобы помогать людям, и, я уверен, помог миллионам, оказался связан с такими историями. Мне невероятно жаль. И я знаю, что вся наша семья чувствует то же самое.

«Так получилось».

Пора поговорить об эпидемиях начистоту. Нужно признать собственную роль в их возникновении. Нужно честно рассказать обо всех ухищрениях — порой весьма изощренных, — к которым мы прибегаем, чтобы ими управлять. Нам нужен путеводитель по лихорадке и поветриям, бушующим вокруг нас.



Часть I

---

Три головоломки





Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)