

# Переломный момент

**Автор:**

Малкольм Гладуэлл

Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам

Малкольм Гладуэлл

Как возникает мода? Почему происходит рост и спад уровня преступности? Как книги неизвестных авторов становятся бестселлерами? Каким образом распространяется среди подростков пристрастие к курению? Чтобы понять, как возникает феномен толпы и многие другие массовые явления, характерные для сегодняшней жизни, надо рассматривать их как эпидемии. Идеи, товары, информация и типы поведения распространяются точно так же, как вирусы. Небольших усилий, приложенных в нужном месте, бывает достаточно, чтобы создать глобальную тенденцию. Автор стремится ответить на два главных вопроса: 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 последовательно управлять ими? Книга адресована широкому кругу читателей.

Малкольм Гладуэлл

Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам

Переводчик В. Н. Логвинова

Литературный редактор Н. Нарциссова

Выпускающий редактор С. Турко

Руководитель проекта А. Деркач

Технический редактор Н. Лисицына

Корректор Е. Аксенова

Компьютерная верстка М. Поташкин

Дизайн С. Тимонов

© Malcolm Gladwell, 2000, 2002

© Перевод. Издательский дом «Вильямс», 2006

© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))  
(<http://www.litres.ru/>)

\* \* \*

Моим родителям, Джойс и Грэхему Гладуэллам, посвящается

## 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 Мизрахи[1 - Мизрахи, Айзек – законодатель нью-йоркской моды, компания которого (создана в 1987 году) в 1990 году получила премию Совета модных дизайнеров Америки. В 1998 году Мизрахи закрыл свой дом мод и стал ведущим телевизионного шоу. – Примеч. ред.] 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 Бартлетт. Он хотел использовать Hush Puppies в показе своей весенней коллекции. Затем был звонок от другого модельера, Анны Суи. Она тоже хотела заполучить 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 наступлением 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, сообщавшими 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 постепенный 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 вирусы[2 - Лучшее всего понять явление переломного момента можно, представив себе гипотетическую вспышку эпидемии гриппа. Предположим, к примеру, что однажды летом тысяча туристов прибыла на Манхэттен из Канады, привезя с собой штамм вируса - не поддающегося лечению 24-часового гриппа. У этого вида 2 % заражения, что означает, что один из каждых 50 человек, вступивших в близкий контакт с переносчиком, сам подхватывает вирус. Предположим, что 50 - это то количество человек, с которым вступает в контакт среднестатистический житель Манхэттена каждый день, находясь в метро и общаясь с коллегами по работе. Мы пока говорим об эпидемиологическом равновесии. Тысяча канадских туристов в день своего приезда передает вирус тысяче новых людей. А на следующий день эта тысяча вновь инфицированных людей передает вирус еще тысяче человек, в то время как тысяча канадских туристов, с которых началась эпидемия, выздоравливает. Количество заболевших и поправившихся находится в идеальном равновесии, и грипп протекает в таком режиме весь остаток лета и осень. Но вот наступает время Рождества. Подземка и автобусы снова переполнены туристами и покупателями, и вместо того, чтобы сталкиваться в день с 50 согражданами, среднестатистический житель Манхэттена вступает в тесный контакт, скажем, с 55. Внезапно равновесие нарушается. Тысяча носителей гриппа сталкивается теперь с 55 000 людей в день, и при 2 % зараженных это будет означать 1100 заболевших на следующий день. Эти 1100, в свою очередь, передадут вирус 55 000 человек, так что на третий день 1210 жителей Манхэттена будут больны гриппом. На четвертый день их число составит 1331, а к концу недели - почти 2000 и так далее, пока Манхэттен не окажется перед лицом полномасштабной эпидемии к Рождеству. Тот момент, когда средний носитель вируса гриппа стал встречаться не с 50, а с 55 людьми в день, и есть переломный. Это момент, в котором обычная и стабильная картина (мелкая вспышка гриппа) превратилась в серьезный эпидемиологический кризис. Если вы изобразите график развития эпидемии гриппа, запущенного канадскими туристами, переломный момент будет тем пунктом на графике, с которого кривая резко пойдет вверх. Переломные моменты - это критические или кризисные точки. Перемены, произошедшие прямо в переломный момент, могут иметь огромные последствия. Наш гипотетический грипп, привезенный канадцами, стал эпидемией, когда количество жителей Нью-Йорка, имеющих контакт с носителем вируса, увеличилось с 50 до 55 человек в день. Но если это количество, наоборот, сократилось бы с 50 до 45 человек, то такое изменение в течение недели снизило бы число заболевших до 478. А через несколько недель

(при тех же темпах снижения) канадский грипп на Манхэттене вообще бы прекратился. Сокращение количества заболевших с 70 до 65, или с 65 до 60, или с 60 до 55 не было бы достаточным, чтобы эпидемия прекратилась. Но изменение непосредственно в переломный момент с 50 до 45 человек остановило бы ее. – Примеч. авт.]

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, вооруженная 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 гигантскую 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 Эбола[3 - Лихорадка Эбола – острая вирусная болезнь, характеризующаяся тяжелым течением и высоким процентом смертности. Вирус переносится грызунами, обитающими возле жилья человека. Инкубационный период продолжается от четырех до шести дней, смерть обычно наступает на второй неделе болезни на фоне кровотечений и шока. – Примеч. ред.]. 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 большая часть из тех, кто видел, как вы зевнули, теперь тоже зевает, а большая 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 предместья 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 имеющих 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 °С температура понизилась до -0,5 °С. 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 проделаем 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?

## Глава 1

### Три слагаемых эпидемии

В середине 1990-х годов Балтимор охватила эпидемия сифилиса. С 1995-го по 1996-й год количество детей, родившихся с этой болезнью, возросло на 500 %. Если взглянуть на график заболеваемости сифилисом в Балтиморе, то можно увидеть, что кривая годами почти не поднималась, но с наступлением 1995-го резко подскочила вверх почти под прямым углом.

Что привело к началу этой эпидемии? По данным Центра эпидемиологического контроля, причиной стало распространение крэка и кокаина. Употребление крэка приводит к необузданной сексуальной активности, что, в свою очередь, ведет к распространению таких заболеваний, как ВИЧ и сифилис. Гораздо больше людей стало отправляться в бедные кварталы, чтобы купить себе наркотики, и это увеличило вероятность того, что они занесут инфекцию домой, в свои районы. Все это изменило систему социальных контактов между районами города. Крэк, по словам представителей Центра эпидемиологического контроля, стал тем легким толчком, которого было достаточно, чтобы возникла свирепая эпидемия сифилиса.

Специалист по заболеваниям, передающимся половым путем, Джон Зенилман из балтиморского Университета Джонса Хопкинса объясняет это иначе. Он считает, что причиной эпидемии стало сворачивание программ медицинского обслуживания в беднейших районах. «В 1990–1991 годах в венерические клиники ежегодно обращалось по 36 000 пациентов, – говорит Зенилман. – Затем было принято решение о сокращении медперсонала из-за бюджетных проблем. Число врачей, работавших на приеме больных, уменьшилось с 17 до 10, а лечащих специалистов почти не стало. Количество обращений пациентов упало до 21 000. Сокращения коснулись и выездного медперсонала. Это стало политикой – многое из того, что должно было делаться, не делалось. Городские власти бездействовали».

Когда в венерические клиники бедных районов Балтимора ежегодно обращались 36 000 пациентов, болезнь удавалось сдерживать. Но когда число обращений упало до 21 000, она, по словам Зенилмана, в какой-то момент вырвалась на поверхность. Болезнь поползла из старой части города, по улицам и автострадам, которые соединяют эти районы с остальным Балтимором. Те люди, которые оставались заразными в течение недели, пока их не вылечат, теперь продолжали заражать других в течение двух, трех или четырех недель. Приостановка лечебного процесса сделала сифилис куда более серьезной проблемой, чем раньше.

Но есть и третья теория, автором которой является Джон Поттерат, один из ведущих эпидемиологов страны. Он обвиняет во всем градостроителей и отмечает, что в середине 1990-х годов в городе началась широко разрекламированная кампания по сносу высотных общественных жилых зданий постройки 1960-х годов в Восточном и Западном Балтиморе. Два самых известных комплекса, которые пошли под снос, – Лексингтон Террас в Западном и Лаффайет Кортс в Восточном Балтиморе. Это были огромные жилые комплексы на сотни семей, являвшиеся рассадником преступности и инфекционных заболеваний. В то же самое время люди стали выселяться из других старых домов в Восточном и Западном Балтиморе, поскольку те также приходили в негодность.

«Это было нечто поразительное, – вспоминает Поттерат. – Половина ветхих домов была еще заселена, но уже шел процесс сноса. Дома словно выхватывали из рядов. Это нарушило демографическое равновесие. Годами сифилис преобладал в определенном районе Балтимора, в очень замкнутых социосексуальных цепях. Снос зданий вынудил этих людей переместиться в другие районы Балтимора, и они захватили туда с собой свои привычки и свою болезнь».

Что любопытно во всех трех объяснениях, так это то, что ни одно из них не отличается масштабностью. Центр эпидемиологического контроля пришел к выводу, что во всем виноват крэк. Но ведь этот наркотик не появился в Балтиморе впервые в 1995 году. Он продавался здесь годами. Речь идет о том, что в середине 1990-х проблема крэка усугубилась и этого хватило, чтобы вызвать эпидемию сифилиса. Точно так же Зенилман не говорит о том, что венерические клиники в Балтиморе закрылись. Их просто стало меньше, как и врачей, работающих на приеме больных. И Поттерат не утверждает, будто весь Балтимор пошел под снос. По его словам, для того чтобы сифилис вырвался из-

под контроля, хватило сноса пары жилых комплексов и последовавшего за этим переселения их жителей в другие районы. Достаточно было небольших изменений, и началась эпидемия.

Но что особенно примечательно во всех объяснениях – они описывают совершенно разные пути ее возникновения. Специалисты Центра эпидемиологического контроля говорят об общем контексте заболеваемости – каким образом появление тяжелого наркотика и пристрастие к нему могут изменить городскую среду так, что начинается эпидемия. Джон Зенилман говорит о самой болезни. Когда персонал клиник сократили, сифилису была обеспечена вторая жизнь. Поначалу он существовал в виде острой инфекции, теперь же превратился в хроническую, при которой заболевание длилось неделями. Джон Поттерат, со своей стороны, сосредоточился на людях – разносчиках болезни. По его утверждению, сифилис – это заболевание, которое разносил по Балтимору человек определенного типа – очень бедный, вероятнее всего, употребляющий наркотики, чрезвычайно сексуально активный. Если такого индивида в одночасье переселить из его района в новый (в другую часть города, где до этого не было проблемы сифилиса), у болезни наверняка появится шанс вырваться на поверхность.

Иными словами, имеется несколько способов дать толчок повсеместному распространению инфекции. Эпидемии – это совокупность людей, передающих болезнетворные вирусы, самих возбудителей болезни и среды, в которой активны возбудители болезни. И когда эпидемия начинается, когда болезнь выходит из-под контроля, это происходит вследствие какого-то изменения в одном (или двух, или трех) из этих слагаемых. Эти три слагаемых я называю так: закон малых чисел, фактор прилипчивости и закон силы обстоятельств.

1

Когда мы говорим о том, что горстка парней из Ист-Виллидж вызвала эпидемию Nush Puppies или что переселения жителей нескольких домов было достаточно для того, чтобы в Балтиморе началась эпидемия сифилиса, мы на самом деле хотим сказать, что в рамках того или иного процесса или системы одни люди имеют больше влияния, чем другие. И эта идея не нова. Экономисты часто упоминают принцип 80/20. Он заключается в том, что в любой ситуации примерно 80 % работы выполняют 20 % ее участников. В большинстве стран 20 % преступников совершают 80 % всех правонарушений, 20 % автомобилистов

устраивают 80 % всех аварий, 20 % любителей пива выпивают 80 % этого напитка. Однако когда речь заходит об эпидемиях, эта диспропорция становится еще более выраженной: крошечный процент людей делает в этом случае львиную долю «работы».

Джон Поттерат, к примеру, провел анализ эпидемии гонореи в Колорадо-Спрингс, изучив каждого, кто в течение полугода обращался в государственную клинику за медицинской помощью. Он выяснил, что примерно половина случаев заболевания приходилась на четыре района, занимавших около 6 % территории города. Половина представителей этих четырех районов, в свою очередь, посещала одни и те же шесть баров. Джон Поттерат опросил 768 человек из этой небольшой подгруппы и выяснил, что 600 из них либо вообще никого не заразили гонореей, либо заразили всего одного человека. Этих людей он назвал непередатчиками. Число тех, кто привел к резкому росту эпидемии, т. е. заразил двоих, троих, четверых или пятерых, составило 168 человек. Другими словами, во всем городе Колорадо-Спрингс с населением более 100 000 человек эпидемия гонореи началась из-за 168 жителей четырех небольших районов, посещавших к тому же одни и те же шесть баров.

Кем были эти 168 человек? Они не такие, как вы или я. Это люди, которые каждый вечер выходят «погулять». Это люди, у которых количество сексуальных партнеров намного превышает норму. Это люди, чья жизнь и поведение абсолютно нетрадиционны. Можно привести такой пример. В середине 1990-х годов в бильярдных и на катках для роликов Восточного Сент-Луиса, штат Миссури, был известен человек по имени Дарнелл «Босс Мэн» Макги. Он был высокого роста – около 1 м 90 см – и умел нравиться женщинам. Он мастерски катался на роликах и привлекал этим молоденьких девушек. Макги «специализировался» на 13-, 14-летних девочках: покупал им драгоценности, возил на своем «кадиллаке», возбуждал их с помощью крэка и занимался с ними сексом. С 1995 по 1997 год, пока его не застрелил неустановленный убийца, он имел интимные отношения по крайней мере со ста женщинами. И как выяснилось позже, не меньше тридцати из них заразил ВИЧ.

В это же время в 2500 километрах от Восточного Сент-Луиса, недалеко от Буффало, штат Нью-Йорк, в бедных кварталах Джеймстауна жил другой человек из той же породы, что и Макги. Его звали Ньюшон Уильямс, но он был также известен как Мордашка, Хитрован и Деляга. Уильямс охмурял девушек дюжинами, снимал в городе одновременно три или четыре квартиры и зарабатывал на поставках наркотиков из Бронкса. (Один из эпидемиологов,

знакомых с этим случаем, как-то со всей откровенностью заявил: «Если бы мне удавалось проворачивать то, что делал Уильямс, и не попадаться, я бы и дня в своей жизни не работал».) Уильямс, так же, как и Макги, умел очаровывать. Он покупал подружкам розы, разрешал им заплетать в косички свои длинные волосы, устраивал в своих квартирах ночные оргии с марихуаной и крепким пивом. «Я была с ним по три-четыре раза за ночь, – вспоминала одна из его партнерш. – Я и он. Мы с ним постоянно закатывали вечеринки. После того как Мордашка занимался со мной сексом, к нам присоединялись его друзья. Один уходил, другой приходил». Теперь Уильямс в тюрьме. Стало известно, что он заразил СПИДом 16 своих бывших подружек. Самый известный подобный случай описан в книге *And the Band Played* («Оркестр продолжал играть»), где Рэнди Шилтс подробно рассказывает о так называемом пациенте Зеро, больном СПИДом канадце французского происхождения, бортпроводнике по имени Гаэтан Дюга, у которого, по его словам, было 2500 сексуальных партнерш по всей Северной Америке. Его связывают с 40 первыми случаями СПИДа в Калифорнии и Нью-Йорке.

Существует множество типов людей, способствующих возникновению эпидемий. И социальных в том числе. Последние запускаются усилиями горстки неординарных персонажей. Но социальные эпидемии не зависят от сексуальных appetитов. Тут играет роль, насколько люди общительны, или энергичны, или влиятельны в своих кругах. В случае с *Hush Puppies* остается тайной, как эти ботинки проделали путь от нескольких модников с Нижнего Манхэттена до всех торговых центров страны. Какая связь между обитателями Ист-Виллидж и «средними американцами»? Закон малых чисел дает такой ответ: кто-то из этих неординарных людей узнал о модной тенденции и через свои социальные контакты распространил молву о *Hush Puppies*, точно так же, как такие люди, как Гаэтан Дюга и Ньюшон Уильямс, распространили СПИД.

2

Когда в клиниках Балтимора произошло сокращение персонала, картина течения заболевания, поразившего бедные районы города, изменилась. Прежде это была острая инфекция, которую большинство людей вылечивали до того, как успевали заразить других. Но после кадровых сокращений среди медперсонала сифилис перешел в разряд хронических болезней, и у ее переносчиков появилось в три, в четыре или даже в пять раз больше времени на то, чтобы передать инфекцию кому-то еще. Эпидемия начинается из-за особых усилий нескольких избранных переносчиков. Но иногда она возникает, когда случается

нечто, видоизменяющее самого возбудителя инфекции.

Это хорошо известный принцип вирусологии. Штаммы вируса гриппа, которые распространяются в начале каждой зимней эпидемии, отличаются от тех, что циркулируют в ее конце. Самая печально знаменитая из всех эпидемий гриппа – пандемия 1918 года – впервые отмеченная весной, поначалу была вполне управляемой. Однако за лето вирус видоизменился и в течение последующих шести месяцев привел к гибели от 20 до 40 млн человек по всему миру. Пути распространения вируса не изменились, но внезапно он стал смертоносным.

Голландский исследователь СПИДа Яап Годсмит утверждает, что точно такая же резкая трансформация имела место в случае с ВИЧ. Работа Годсмита посвящена болезни, известной как пневмония *Pneumocystis carinii*, или РСР (плазмноклеточная пневмония). Мы все, возможно, с самого момента рождения носим в организме бактерии, вызывающие эту болезнь. Для большинства из нас они безвредны. Наша иммунная система с легкостью их подавляет. Но если что-то наподобие ВИЧ поражает нашу иммунную систему, бактерии становятся неуправляемыми и могут вызвать смертельную форму пневмонии. РСР настолько распространена среди больных СПИДом, что фактически этот вид пневмонии можно рассматривать как почти безошибочный признак наличия в организме вируса. Яап Годсмит обратился к медицинской литературе и изучил множество случаев РСР. В результате он обнаружил удивительную вещь. Сразу же после Второй мировой войны, начавшись в балтийском портовом городе Данциг (ныне Гданьск, Польша), по всей Центральной Европе прокатилась эпидемия РСР, унесшая жизни тысяч маленьких детей. Годсмит проанализировал ситуацию в городе, больше других пострадавшем от эпидемии РСР. Это был шахтерский городок Хеерлен в голландской провинции Лимбург. В местной больнице, которая называлась *Kweekschool voor Vroedvrouwen*, проходили подготовку акушерки. Одно из отделений – так называемый «шведский барак» – служило в 1950-х специальной палатой для недоношенных и новорожденных с недостаточным весом. С июня 1955-го по июль 1958 года в «шведском барак» 81 новорожденный ребенок заболел РСР, 24 младенца умерли. Годсмит считает, что вирус был каким-то образом занесен в больницу и передавался от одного ребенка к другому из-за распространенной тогда практики многократного использования одной и той же иглы для капельниц и инъекций антибиотиков. Он пишет:

«Вероятнее всего, кто-то из взрослых, возможно, шахтер из Польши, Чехословакии или Италии, занес вирус в Лимбург. Этот взрослый мог умереть от

СПИДа, но это никого особенно не встревожило... Он мог передать вирус жене. Его жена (или подружка) могла родить в “шведском бараке” внешне здорового ребенка с ВИЧ. Нестерильные иглы и шприцы могли способствовать распространению вируса среди новорожденных».

Однако в этой истории странно то, что не все дети умерли – только треть. Остальным удалось сделать то, что сегодня считается невозможным, – победить ВИЧ, вывести вирус из организма и остаться совершенно здоровыми. Другими словами, штаммы ВИЧ, которые распространялись в 1950-х годах, отличались от тех, что распространяются сегодня. Они были не менее заразными, но более слабыми, и большинство людей (даже новорожденные дети) могли бороться с ними и выживать. По сути дела, эпидемия СПИДа столь громогласно заявила о себе в середине 1980-х годов не только из-за радикальных изменений в поведении гомосексуального сообщества, хотя это действительно помогло вирусу распространиться, но еще и потому, что сам вирус стал смертоносным. Если человек инфицировался, то вирус уже не выводился из организма – он «прилипал».

Понятие прилипчивости играет важную роль при рассмотрении социальных эпидемий. Мы тратим много времени на размышления о том, как сделать наши предложения более интересными, как распространить наши товары или идеи среди максимального количества людей. Это сложнейшая задача – чтобы рекламное обращение влетело в одно ухо, а из другого не вылетело. Прилипчивость означает, что обращение достигло цели. Вы не можете выбросить его из головы. Оно застревает в вашей памяти. Когда весной 1954 года появились сигареты Winston с фильтром, компания-производитель представила слоган, который звучал примерно так: «Winston хорош – кури, кто хошь». В ту пору неграмотное и несколько вызывающее слово «хошь» вместо «хочешь» произвело сенсацию. Рассказывая об истории сигаретной индустрии, Ричард Клугер пишет, что маркетологи компании R. J. Reynolds, производившей Winston, «обрадовались успеху и сделали на основе этого назойливого слогана короткий и бодрый музыкальный ролик, который крутили по телевидению и радио. Они не без иронии защищали свое произведение, утверждая, что это просторечие, а не безграмотность».

Через несколько месяцев после выхода на американский рынок благодаря этой прилипчивой фразе Winston вырвались вперед, обойдя Parliament, Kent и L&M, и заняли второе место после Viceroy. А еще через несколько лет эти сигареты стали самым продаваемым брендом в стране. И даже сегодня, стоит сказать

американцу «Winston хорош...», он закончит фразу: «...кури, кто хошь». Это – классическое прилипчивое рекламное обращение, а прилипчивость – наисущественнейший аспект начала эпидемии. Ведь если вы не запомните того, что я вам скажу, с какой стати вам менять свое поведение, или покупать мой товар, или идти на мой фильм?

Фактор прилипчивости свидетельствует о том, что существуют способы сделать интересное обращение запоминающимся, и есть определенные приемы подачи и структурирования информации, использование которых определяет конечный результат.

### 3

Каждый раз, когда в Балтиморе кто-то обращается в государственную клинику с сифилисом или гонореей, Джон Зенилман заносит адрес этого пациента в свой компьютер, отмечая его маленькой черной звездочкой на карте города. Она напоминает карты, висящие на стенах в полиции, – на них булавками отмечают места совершения преступлений. На карте Джона Зенилмана районы Восточного и Западного Балтимора по обеим сторонам от центральной части города испещрены черными звездочками. Случаи заболеваний радиально расходятся по двум улицам, которые пересекают оба этих района. Летом, когда показатель заболеваемости достигает пика, скопления черных звездочек вдоль улиц, ведущих из Восточного и Западного Балтимора, становятся гуще. Болезнь приходит в движение. Однако в зимние месяцы картина меняется. Когда становится холодно, жители Восточного и Западного Балтимора все больше сидят по домам и не ходят в бары и клубы – места сексуальной активности. Звездочек в обоих районах становится меньше. Значительные сезонные колебания уровня заболеваемости в Балтиморе заставляют прийти к выводу, что долгая суровая зима способна остановить – хотя бы на несколько месяцев – распространение эпидемии.

Карта Зенилмана свидетельствует о том, что эпидемии в значительной мере зависят от внешних обстоятельств и условий, в частности от среды, в которой они развиваются. Это очевидно. Однако интересно знать, насколько широко распространяется действие этого фактора. Такие прозаические вещи, как погода, не могут сами по себе влиять на наше поведение. Но иногда это может сделать самый незначительный и самый неожиданный фактор. В качестве примера можно привести печально известный случай, произошедший в Нью-

Йорке в 1964 году. Тогда была убита молодая жительница района Куинс Кэтрин Дженовиз. Убийца преследовал ее и нападал на нее трижды в течение получаса, и все это время тридцать восемь ее соседей наблюдали за происходящим из окон, но никто не позвонил в полицию. Этот случай вызвал волну раскаяния. Он стал символом губительного влияния на человеческую душу жизни в большом городе. Эйб Розенталь, впоследствии ставший редактором New York Times, описал этот случай в своей книге:

«Никто не может сказать, почему ни один из тридцати восьми человек не поднял трубку, когда мисс Дженовиз подвергалась нападению, потому что они сами не могут этого объяснить. Можно предположить, что их апатия была своего рода защитной реакцией на жизнь в большом городе. Это вопрос психологического выживания человека, окруженного миллионами других людей, – отгородиться от постоянных вторжений в его личную жизнь. И единственный путь достичь этого – почти полностью игнорировать всех вокруг. Равнодушие к соседу и его проблемам – это условный рефлекс всех живущих в Нью-Йорке и в других крупных городах».

Это апеллирующее к среде объяснение кажется нам вполне логичным. Анонимность и отчужденность жизни в мегаполисе делает людей жестокими и бездушными. Однако на деле правда об истории мисс Дженовиз немного сложнее и намного интереснее. Два нью-йоркских психолога – Бибб Латане из Колумбийского университета и Джон Дарли из Нью-Йоркского университета – провели последовательную серию экспериментов, пытаясь разобраться в том, что они обозначили как «проблема постороннего». Они инсценировали различные чрезвычайные ситуации, чтобы посмотреть, придет ли кто-то на помощь. И с удивлением обнаружили, что решающий фактор при этом – количество свидетелей происходящего.

Например, Латане и Дарли просили студента, который находился в помещении один, изобразить приступ эпилепсии. Когда за дверью был всего один человек, слышавший то, что происходило в комнате, в 85 % случаев он бросался на помощь студенту. Но когда люди полагали, что есть еще четыре человека, которые слышат звуки, характерные для приступа, они спешили на помощь всего в 31 % случаев. В ходе другого эксперимента люди, видевшие дым из-под двери, поднимали тревогу в 75 % случаев, когда были одни, и только в 38 % случаев, когда находились в группе. Среди других они не чувствовали себя столь ответственными за принятие каких-либо мер. Они рассчитывали, что позвонит кто-то другой, или же полагали, что, раз остальные бездействуют,

значит, реальной угрозы нет[4 - Данный феномен в психологии носит название диффузии ответственности. – Примеч. ред.]. Латане и Дарли утверждают, что в случае с Кэтрин Дженовиз никто не позвонил не вопреки, а как раз именно потому, что тридцать восемь человек слышали ее крики. По злой иронии, если бы на нее напали на пустынной улице и там был бы всего один свидетель, она могла бы остаться в живых.

Значит, на поведение людей порой влияют мельчайшие нюансы происходящего. Люди намного более восприимчивы к окружающей среде, чем кажется на первый взгляд.

4

Три движущие силы переломного момента (закон малых чисел, фактор прилипчивости и влияние обстоятельств) позволяют понять природу эпидемий. Они дают нам ориентиры на пути к его достижению. Основная часть моей книги будет посвящена раскрытию этих трех принципов и рассмотрению того, насколько они применимы к разнообразным неординарным ситуациям и эпидемиям, происходящим в окружающем нас мире. Как эти три фактора помогут нам объяснить, скажем, пристрастие подростков к табаку, феномены молвы и преступности или появление бестселлеров? Ответы могут оказаться для вас неожиданными.

## Глава 2

### Закон малых чисел

#### Объединители, знатоки и продавцы

В полдень 18 апреля 1775 года молодой парень, работавший на конюшне в Бостоне, подслушал, как один британский офицер сказал другому примерно следующее: «Завтра мы устроим им преисподнюю». Парень сразу же бросился в Норт-Энд, район Бостона, чтобы сообщить эту новость Полу Ревиру – серебряных дел мастеру. Пол Ревир выслушал его со всей серьезностью: это был не первый человек, кто в тот день рассказал ему нечто подобное. До этого ему сообщили о

необычном скоплении британских офицеров, у которых был вид заговорщиков, на бостонской пристани Лонг-Уорф. Заметили также и множество британских моряков в шляпках у бортов кораблей Ее Величества «Сомерсет» и «Бойн» в порту Бостона. Еще нескольких британских моряков видели этим утром на берегу. Они сновали с таким видом, будто выполняли какие-то важные распоряжения. К концу дня Пол Ревир и его друг Джозеф Уоррен были почти убеждены в том, что британцы собираются предпринять решительные меры, о которых так давно говорили. Они готовятся пойти маршем на город Лексингтон, к юго-востоку от Бостона, чтобы арестовать предводителей колонистов Джона Хэнкока и Сэмюэля Адамса, а затем атаковать город Конкорд и захватить склады оружия и боеприпасов, устроенные там народными ополченцами.

То, что произошло потом, стало частью исторического предания, легендой, которую рассказывают всем американским школьникам. В десять вечера того же дня Уоррен и Ревир встретились. Они решили, что надо предупредить соседние города о предстоящем нападении, поднять на ноги добровольные ополчения и встретить британцев как следует. Пол Ревир ринулся в бостонский порт, оттуда – к паромной пристани в Чарльстоне.

В полночь он вскочил на коня и поскакал в Лексингтон. За два часа он покрыл расстояние более чем в 20 километров. В каждом городе, который встречался ему на пути: в Чарльстоне, Медфорде, Норт-Кембридже, Менотомии, – он стучал во все двери, сообщал весть о наступлении британцев и просил передать ее остальным. Зазвонили церковные колокола, забили барабаны. Новость распространялась, как вирус, поскольку те, кому рассказывал о ней Ревир, посылали собственных вестников, и так до тех пор, пока тревожное сообщение не разлетелось по всей округе. К часу ночи весть узнали в Линкольне, штат Массачусетс. К трем утра – в Сэдбери. К пяти утра – в Андовере, городке в 65 км к северо-востоку от Бостона. А к девяти утра весть добралась до Эшби, что недалеко от Вустера, расположенного в 55 км к западу от Бостона. Когда утром 19-го числа британцы вышли в поход на Лексингтон, то уже в его пригородных районах встретили, к полному своему изумлению, ожесточенное и хорошо организованное сопротивление. В Конкорде британцы были разбиты отрядами местного ополчения, и после этого началось военное противостояние, известное теперь как Американская революция.

Весть, разнесенная Полом Ревиром, – это, возможно, самый яркий исторический пример эпидемии молвы. Исключительно важная новость распространилась на большое расстояние за очень короткое время, заставив всю округу взяться за

оружие. Разумеется, не все эпидемии молвы столь повальны. Но можно с уверенностью сказать, что устное слово даже в наш век средств массовой информации и многомиллионных рекламных кампаний остается наиболее важной формой коммуникации. вспомните, например, дорогой ресторан, в котором вы в последний раз бывали, дорогую одежду, которую приобрели, фильм, который посмотрели. В скольких случаях на ваш выбор, на что потратить деньги, повлияла устная рекомендация кого-то из друзей? Многие специалисты рекламной индустрии считают, что именно назойливая вездесущность сегодняшней рекламы сделала молву тем единственным видом убеждения, которому большинство из нас пока еще поддается.

Однако природа возникновения молвы остается загадкой. Люди постоянно передают друг другу разнообразную информацию. Но только в редких случаях такой обмен запускает эпидемию молвы. В моем районе есть небольшой ресторанчик, я люблю посидеть в нем и где-то полгода то и дело рассказывал о нем своим друзьям. Но там по-прежнему мало народу. Моих рассказов явно не хватило на то, чтобы началась эпидемия молвы, хотя есть рестораны ничуть не лучше этого, которые открылись всего несколько недель назад, и в них нет отбоя от посетителей. Почему одни идеи, тенденции и сообщения влекут за собой «взрыв», а другие нет?

В случае с Полом Ревиром ответ кажется очевидным. Ревир нес сенсационную весть: британцы идут. Но если лучше узнать события той памятной ночи, объяснение уже не будет выглядеть столь убедительным и однозначным. Одновременно с тем, как Пол Ревир начал свой путь на северо-запад от Бостона, его соратник, кожевник Уильям Доз, отправился с тем же срочным сообщением в Лексингтон через города, расположенные к востоку от Бостона. Он нес точно такую же весть, миновал столько же городов, преодолел такое же расстояние, как и Ревир. Но после сообщения, переданного Дозом, округа не взялась за оружие. Командиры местных отрядов народного ополчения не объявили тревогу. Одним из крупнейших городов, лежавших на пути Доза, был Уолтэм. Но на следующий день так мало его жителей сражались с британцами, что некоторые историки впоследствии решили, будто в городе царили преимущественно пробританские настроения. Однако это было вовсе не так. Просто жители Уолтэма слишком поздно узнали о том, что идут британцы. Если бы в эпидемии молвы главную роль играло само содержание вести, Доз был бы теперь знаменит не меньше, чем Ревир. Но о нем мало кто знает. Так почему Ревиру удалось то, что не удалось Дозу?

Дело в том, что возникновение социальной эпидемии любого рода в огромной степени зависит от участия людей с набором определенных и редких коммуникативных способностей. Весть, переданная Ревиром, обеспечила начало эпидемии молвы, а сообщенная Дозом – нет, потому что это были два совершенно разных человека. Тут действует закон малых чисел, о котором я коротко рассказал в предыдущей главе. Но там я приводил в качестве примера людей, не разборчивых в связях, сексуально гиперактивных, играющих решающую роль при распространении эпидемий заболеваний, передающихся половым путем. А эта глава – о людях, имеющих особое значение для социальных эпидемий, и о том, что отличает Пола Ревира от Уильяма Доза.

Такие люди окружают нас повсюду. Но мы часто не замечаем, какую роль они играют в нашей жизни. Я называю их Объединителями, Знатоками и Продавцами.

1

В конце 1960-х годов психолог Стэнли Милграм провел эксперимент, призванный дать ответ на вопрос, больше известный как проблема «тесного мира»[5 - См. Милграм С. Эксперимент в социальной психологии: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.]. Суть этой проблемы вот в чем: как люди связаны друг с другом? Принадлежим ли мы к отдельным мирам, живущим одновременно, но автономно, так, что между любыми двумя людьми на нашей планете очень мало связей? Или мы все оплетены огромной и сложной паутиной? По-своему Милграм задавался тем же самым вопросом, с которого началась эта глава. Как идея, или тенденция, или весть (британцы идут!) распространяется среди людей?

Милграм рассчитывал получить ответ с помощью письма, которое рассылается и передается по цепочке, как «письма счастья». Он выбрал 160 человек, живущих в Омахе, штат Небраска, и каждому из них отправил письмо. В письме были указаны имя и адрес биржевого маклера, который работал в Бостоне, а жил в Шароне, штат Массачусетс. Каждому адресату предлагалось написать свое имя на конверте и послать пакет другу или знакомому, который мог бы доставить письмо куда-то как можно ближе к маклеру. Например, если вы живете в Омахе, но у вас есть кузен недалеко от Бостона, вы можете послать письмо ему на том основании, что ему легче будет добраться до маклера в два, три или четыре приема. Идея заключалась в том, что, когда письмо наконец доставят домой к маклеру, Милграм сможет посмотреть на список тех, в чьих руках оно побывало

перед тем, как попасть к месту назначения. На основании этого он хотел установить, насколько тесно может быть связан кто-то, взятый наугад и живущий в одной части страны, с кем-то из другой ее части. Милграм узнал, что большинство писем дошло до маклера в пять или шесть приемов. Посредством этого эксперимента была сформулирована концепция шести рукопожатий.

Теперь о ней знают многие, и даже трудно представить себе, насколько удивительным было в свое время открытие Милграма. У большинства из нас не так много друзей. В одном из хорошо известных исследований группа психологов попросила людей, живущих в государственном жилом комплексе Дикман на севере Манхэттена, назвать имена близких друзей, живущих здесь же. Оказалось, что 88 % друзей проживали в том же здании, половина из них – на том же этаже. В целом люди выбирали себе друзей близких по возрасту и такого же цвета кожи. Но если друг жил по соседству, то возраст и цвет кожи играли уже не такую важную роль. Пространственная близость пересиливала личное сходство. В ходе еще одного исследования, проведенного среди студентов университета штата Юта, было установлено, что если спросить кого-то, почему этот человек дружен с кем-то, то ответ будет такой: потому что друзья разделяют одни и те же взгляды на жизнь. Но если подробно расспросить этих двоих об их взглядах, то выяснится, что на самом деле дружба основывается на совместных занятиях. Мы дружим с людьми, с которыми делаем что-либо вместе, а также с людьми, которые на нас похожи. Иными словами, мы не ищем друзей. Мы общаемся с теми, кто занимает то небольшое физическое пространство, которое занимаем и мы сами. Люди из Омахи, как правило, не заводят дружбы с людьми, живущими на другом конце страны в Шароне, штат Массачусетс. «Когда я спросил одного из моих ученых друзей, из скольких этапов, по его мнению, будет состоять путь пакета из Небраски в Шарон, он предположил, что оно минует сто или даже больше промежуточных адресатов, – писал Милграм. – Многие дают примерно такие же оценки и очень удивляются, когда узнают, что в среднем достаточно бывает всего пяти посредников». Как же пакет достиг Шарона всего в пять приемов?

Дело в том, что не все эти шесть рукопожатий равнозначны. Когда Милграм проанализировал результаты эксперимента, он обнаружил, что многие цепочки из Омахи в Шарон имели одну и ту же асимметричную модель. Так, до дома маклера в Шароне дошли 24 письма, и 16 из них адресату вручил один и тот же человек, продавец одежды мистер Джейкобс. Остальные письма пришли к маклеру в офис, и преобладающая их часть была передана через двух людей, которых Милграм обозначил как мистер Браун и мистер Джонс.

Таким образом, половину писем, дошедших до маклера, доставили всего три человека. Задумайтесь над этим. Десятки людей, выбранных наугад в большом городе на Среднем Западе, послали письма независимо друг от друга. Одни обратились к своим однокурсникам. Другие отправили письма через родственников. Третьи отослали их через бывших коллег по работе. У всех была разная стратегия. И вот в итоге, когда все эти отдельные независимые цепи замкнулись, половина писем оказалась в руках Джейкобса, Джонса и Брауна. Концепция шести рукопожатий не означает, что кто-то связан с кем-то в шесть приемов. Но она показывает, что некое очень малое число людей связано с нами в несколько приемов, а мы все связаны с остальным миром через этих людей.

Есть простой способ убедиться в правильности этой идеи. Предположим, вы составили список из 40 людей, которых вы можете обозначить как ваших друзей (не включая членов семьи и сослуживцев). В каждом случае постарайтесь вспомнить человека, который запустил серию связей, приведших в конечном итоге к вашей дружбе с кем-либо. Моего самого старого друга Брюса, например, я встретил в первом классе средней школы, так что я сам начал эту дружбу. Это просто. Я подружился с Найджелом, потому что он жил в конце коридора в общежитии колледжа, но через моего друга Тома, которого я встретил на первом курсе (он тогда позвал меня поиграть в мини-футбол). Именно Том свел меня с Найджелом. Когда вы проанализируете все связи, то удивитесь тому, что одни и те же имена возникают снова и снова. У меня есть подруга по имени Эми, с которой я познакомился, когда ее подруга Кэти привела ее в ресторан, в котором я в тот вечер ужинал. Я знаю Кэти, потому что она лучшая подруга моей подруги Ларисы, которую я знаю, потому что меня просил встретиться с ней наш общий друг Майк А., которого я знал, потому что он ходил в школу с другим моим товарищем, Майком Х., который работал когда-то в политическом еженедельнике вместе с моим другом Джейкобом. Точно так же я познакомился со своей подругой Сарой С. на своем дне рождения год назад, потому что она была там с писателем по имени Дэвид, который пришел на вечеринку по приглашению своего агента Тины, с которой я познакомился через мою подругу Лесли, которую я знаю, потому что ее сестра Нина – подруга моей подруги Энн, с которой я познакомился через свою старую соседку по квартире Мауру, которая была моей соседкой, потому что она работала с писательницей по имени Сара Л., которая была институтской подругой моего друга Джейкоба. Фактически, когда я смотрю на список моих сорока друзей, так или иначе я возвращаюсь к Джейкобу. Мой круг общения – это, собственно, не круг. Это пирамида. А на вершине этой пирамиды находится один человек, Джейкоб, который ответственен за большинство моих дружеских связей. Мало того что круг общения – это не круг, так он еще и не «мой». Он принадлежит Джейкобу. Это

больше напоминает клуб, в который он пригласил меня вступить. Люди, которые связывают нас с миром, которые выстраивают мостик между Омахой и Шароном, которые вводят нас в свой круг общения, люди, от которых мы зависим гораздо сильнее, чем думаем, – это Объединители, или люди с особым даром собирать.

2

Что делает кого-либо Объединителем? Первый и самый очевидный критерий: Объединители знакомы с огромным числом людей. Они знают всех и каждого. Любому из нас известен такой человек. Но я не думаю, что мы часто задумываемся о том, насколько важны такие люди. Мы даже не уверены в том, что такой человек, который знает всех, на самом деле всех знает. Но он действительно знает. И есть простой способ продемонстрировать это. Ниже в этом разделе представлен список из 240 фамилий, взятых наугад из телефонного справочника Манхэттена. Просмотрите список и прибавляйте себе балл каждый раз, когда увидите фамилию, которую носит кто-то, с кем вы знакомы. (Слово «знакомы» в данном случае толкуется достаточно широко. Например, знакомыми можно считать ваших попутчиков в поезде, если они назвали свои имена, а вы представились им.) Повторяющиеся имена считаются, т. е. если это Джонсон, а вы знаете трех Джонсонов, вы получаете три балла. Смысл теста заключается в том, чтобы приблизительно определить, насколько вы общительны. Это очень простой способ оценить, сколько у вас друзей и знакомых.

Алгази, Альварес, Алперн, Аметрано, Аран, Арнштейн, Ашфорд, Бэйли, Баллоут, Бамбергер, Баптиста, Барр, Барроуз, Баскервиль, Бассири, Батлер, Бейли, Белл, Билли, Блау, Бокгезе, Бон, Борсук, Боуэн, Браво, Брайтман, Брандао, Брендл, Брук, Вайнштейн, Вайсхаус, Варинг, Василлов, Вебер, Вегимонт, Вид, Вилла, Вода, Вонг, Гарднер, Гарил, Гауптман, Гелпи, Гилберт, Гладуэлл, Гласкок, Глассман, Глейзер, Гомендио, Гонзалес, Горовиц, Гофф, Грандфилд, Гринбаум, Гринвуд, Гринштейн, Грубер, Гугльелмо, Гурман, Дагостино, Дали, Делакас, Делламанна, Джерард, Джерик, Диас, Диллон, Дирар, Донахью, Доусон, Дункан, Истман, Истон, Йара, Йонсон, Каванау, Калкатерра, Калле, Каллегер, Кан, Кантвелл, Каррел, Картон, Кауч, Кевилл, Келлер, Киган, Киу, Кимбру, Кислер, Клайне, Кларк, Козицки, Коллас, Кон, КORTE, Кософф, Коссер, Коэн, Кроули, Кук, Курбело, Курода, Кэри, Лабер, Левин, Лейбовиц, Лейв, Лейфер, Леонарди, Лин, Лиу, Логроно, Локвуд, Локс, Лонг, Лоранс, Лоунс, Лоуэт, Лунд, Майклз, Маклин,

Марин, Мародон, Мартен, Матос, Мендоза, Мерфи, Миранда, Мой, Мураки, Мьюир, Налл, Нек, Нидхэм, Нобоа, О'Нилл, Орловски, О'Флинн, Пайпер, Палма, Паолино, Перес, Перкинс, Понс, Поппер, Портокарьерро, Поттер, Пруска, Пунваси, Пурпура, Пьерр, Райсман, Рамос, Ранкин, Растин, Рейган, Рейдер, Рейз, Рене, Ренкерт, Риттер, Ричардсон, Робертс, Розарио, Розенфельд, Рот, Ротбарт, Роуан, Роуз, Рус, Рутерфорд, Рэй, Садовски, Сатфен, Сигдел, Сиерс, Сильверман, Сильвертон, Сильверштейн, Скляр, Слоткин, Сноу, Спенсер, Сперос, Статоски, Стирес, Столлман, Стопник, Стоунхилл, Стюарт, Сэркер, Тайсс, Тауншенд, Темпл, Тилни, Торфилд, Тримпин, Турчин, Файнман, Фалкин, Фарбер, Фермин, Фиалко, Филкенштейн, Фридман, Фэймос, Хаберкорн, Хайман, Хардвик, Харрел, Хеджес, Хеманн, Хендерсон, Хербст, Хибара, Хоган, Хокинс, Хоскинс, Хоффман, Хсу, Хубер, Хусейн, Чен, Чинлунд, Чунг, Шапиро, Шапирштейн, Швед, Шихи, Шлес, Шонброд, Штайнкол, Эдери, Эллиот, Эллис, Эндрюс, Эшфорд, Якобс, Яроши.

Я давал этот тест десяткам групп людей. Одна из них состояла из первокурсников факультета мировой цивилизации городского колледжа Манхэттена. Всем студентам было около 20, многие из них совсем недавно иммигрировали в США и имели невысокий достаток. Средний результат составил 20,96 балла, и это значит, что каждый студент знал около 21 человека с фамилией из моего списка. Я также предложил этот тест группе преподавателей-медиков и профессоров на конференции в Принстоне, штат Нью-Джерси. Возраст участников этой группы составлял 40–50 лет. Это были, главным образом, белые, высокообразованные, хорошо обеспеченные люди. Их средний балл составил 39. Затем я подверг тесту группу моих друзей и знакомых, в основном журналистов, а также представителей других профессий в возрасте около 30 лет. Средний балл получился 41. Эти результаты не удивляют. Студенты колледжа не имеют столь широкого круга знакомых, как люди 40-летнего возраста. По логике в возрастном промежутке от 20 до 40 лет количество знакомых должно удвоиться, а профессионалы с высокими доходами должны знать больше людей, чем иммигранты с маленькими заработками. И в каждой группе есть те, кто получает самый низкий, и те, кто получает самый высокий балл. Это тоже логично. Понятно, что агенты по продаже недвижимости имеют больше знакомств, чем компьютерные хакеры. Удивляет, однако, насколько значительным может быть разрыв. В колледже самый низкий балл составил 2, а самый высокий – 95. В группе моих друзей самый низкий балл составил 9, а наивысший – 118. Даже на конференции в Принстоне, где собралась довольно однородная по составу группа людей, разрыв был огромен. Низший балл составил 16, высший – 108. В целом я протестировал примерно 400 человек. Из них около 20 получили меньше 20 баллов, восемь – больше 90,

четверо – больше 100. Другая удивительная вещь – это то, что я нашел людей с высокими результатами в каждой социальной группе, с которой работал. В среднем баллы, полученные студентами городского колледжа, были ниже, чем у взрослых. Но даже в этой группе нашлись люди, круг общения которых был в четыре раза шире, чем у других. Иными словами, всюду встречаются люди, обладающие действительно необычайным даром заводить друзей и знакомых. Это и есть Объединители.

Один из самых высоких баллов среди моих знакомых получил человек по имени Роджер Хоршоу, удачливый бизнесмен из Далласа. Хоршоу основал Horchow Collection, крупную компанию, торгующую по почтовым каталогам. Кроме того, он добился значительных успехов на Бродвее, спродюсировав такие успешные постановки, как «Униженные», «Призрак оперы» и знаменитый мюзикл Гершвина «Без ума от тебя». Меня ему представила его дочь (она же моя подруга). Я отправился на встречу с ним в его манхэттенскую квартиру в небоскребе на Пятой авеню. Хоршоу худощав, по характеру он – человек сдержанный. Говорит медленно, по-техасски слегка растягивая слова. Очаровывает собеседника легкой самоиронией, так что его обаянию невозможно не поддаться. Если вы окажетесь рядом с Роджером Хоршоу в самолете, пересекающем Атлантику, он заговорит с вами еще до взлета. Когда появится надпись «пристегните ремни», вы уже будете вовсю смеяться, а когда приземлитесь по ту сторону океана, с удивлением отметите, что время пролетело совершенно незаметно. Когда я дал Хоршоу список из манхэттенского справочника, он очень быстро просмотрел его, бормоча фамилии и скользя карандашом по строчкам. Его результат составил 98 баллов. Подозреваю, что он мог бы быть и выше, если бы я дал Роджеру подумать еще минут десять.

Почему Хоршоу так успешно справился с заданием? Повстречавшись с ним, я убедился в том, что умение заводить знакомства – своего рода талант, который можно вполне сознательно развивать. Я много раз спрашивал Хоршоу о том, как его многочисленные знакомства помогали ему выживать в деловом мире, ведь мне казалось, что тут прослеживается прямая связь. Однако этот вопрос, похоже, ставил Роджера в тупик. Дело не в том, что связи ему не помогают. Дело в том, что он не рассматривает их как часть своей бизнес-стратегии. Он относится к общению как к одной из сторон своей жизни. Это в его характере. У Хоршоу инстинктивный и естественный дар заводить знакомства. При этом он не проявляет особого рвения. Он не из тех слишком разговорчивых, хлопающих вас по спине типов, которые самоутверждаются, пытаясь выглядеть очень общительными. По натуре он больше наблюдатель, всегда остающийся немного в стороне. Ему просто по-настоящему нравятся люди. Он находит бесконечно

интересными процесс заведения знакомств и общения. Когда я встретился с Хоршоу, он рассказал мне, как ему удалось получить права на новую постановку мюзиклов Гершвина «Сумасшедшая девчонка» и «Без ума от тебя». Весь рассказ занял 20 минут. Вот только часть его. Если вам вдруг покажется, что Хоршоу расчетлив, помните, что это не так. Он изложил всю эту историю со свойственной ему легкой самоиронией. Я даже думаю, что он намеренно выпячивал кое-какие черты своего характера. Однако этот рассказ дает полное представление о том, как работает его ум, а также и о том, что делает человека Объединителем:

«У меня есть в Нью-Йорке друг по имени Микки Шейнен. Как-то он сказал мне: “Знаю, ты любишь Джорджа Гершвина. А вот я знаком с его старой подружкой. Ее зовут Эмили Пейли. Она же сестра жены Айры Гершвина, Ленор. Она живет в Виллидж и пригласила нас на обед”. Вот так я познакомился с Эмили Пейли и увидел картину, на которой ее изобразил Гершвин. Ее муж, Лу Пейли, писал музыку вместе с Айрой и Джорджем Гершвином в те времена, когда Айра все еще называл себя Артуром Фрэнсисом. Это одна ниточка...

А потом я обедал с Леопольдом Годовски, сыном Фрэнсис Гершвин, сестры Джорджа Гершвина. Она вышла замуж за композитора Годовски. С нами был и сын Артура Гершвина. Его зовут Марк Гершвин. И вот они говорят: “Почему мы должны отдавать вам права на “Сумасшедшую девчонку”? Кто вы такой? Вы и в театре-то никогда не были”. И тогда я стал вспоминать свои связи. Ваша тетка Эмили Пейли – я бывал у нее дома. Ее портрет в алой шали, вы видели эту картину? Я вспоминал самые мелкие подробности. Потом мы все вместе отправились в Голливуд и там пошли домой к миссис Гершвин. Я сказал, что очень счастлив с ней познакомиться, что знаком с ее сестрой и люблю музыку ее мужа. А потом упомянул мою подругу из Лос-Анджелеса. Когда я работал у Неймана Маркуса, одна леди написала поваренную книгу. Ее звали Милдред Нопф. Ее муж Эдвин Нопф – кинопродюсер. Он работал с Одри Хепберн. А его брат был издателем. Мы распространяли книгу в Далласе, и я подружился с Милдред. Она потрясающий человек, и каждый раз, попав в Лос-Анджелес, я обязательно к ней заглядываю. Я всегда поддерживаю знакомства. Ну и вот, выяснилось, что Эдвин Нопф был ближайшим другом Гершвина. У Нопфов по всему дому развешаны его фото. Нопф был рядом с Гершвином в Эшвилле, как раз когда тот писал “Рапсодию в стиле блюз”. Мистер Нопф уже умер, но Милдред жива. Ей теперь 98. И вот, придя в гости к Ли Гершвин, я тут же упомянул, что мы только что от Милдред Нопф. Она воскликнула: “Вы знаете ее?”

Ах, как же мы раньше не встречались?» И тут же отдала мне права».

Рассказывая все это, Хоршоу снова и снова радовался тому, как связались между собой эти жизненные нити. На свой семидесятый день рождения он попытался отыскать Бобби Хансикера – друга из начальной школы, с которым не виделся 60 лет. Он отослал письмо каждому Бобби Хансикеру, которого нашел в справочнике. В письме он спрашивал: «Не вы ли тот Хансикер, который жил по адресу 4501, Перт-Лейн, Цинциннати?»

Такое поведение выглядит несколько непривычным. Хоршоу коллекционирует людей, как кто-то другой – марки. Он вспоминает мальчишек, с которыми играл 60 лет назад, адрес его давно выросшего лучшего друга, имя человека, по которому сходила с ума его подруга из колледжа, когда училась на первых курсах за океаном. Эти детали очень важны для Хоршоу. У него в компьютере список из 1600 имен и адресов, и под каждой записью есть пометка, при каких обстоятельствах он познакомился с тем или иным человеком. Когда мы разговаривали, он достал небольшой карманный ежедневник. «Если я встретился с вами и вы мне понравились и если вы сообщили мне свой день рождения, я запишу его сюда, а потом вы получите поздравительную открытку от Роджера Хоршоу. Вот смотрите: в понедельник был день рождения у Джинджера Врума, а у Виттенбергов первая годовщина. А у Алана Шварца день рождения в пятницу, а у нашего садовника – в субботу».

Большинство из нас не поддерживает случайных знакомств. У нас есть свой круг друзей, и мы храним ему верность. А всех остальных держим на расстоянии. Мы не посылаем открытки людям, которые не особенно важны для нас, потому что не хотим быть обязанными обедать с ними, ходить с ними в кино или навещать их, когда они заболеют. В большинстве своем мы заводим знакомства для того, чтобы оценить, хотим ли мы сделать того или иного человека своим другом. Нам кажется, у нас нет ни времени, ни сил на то, чтобы поддерживать тесные контакты со всеми.

Хоршоу абсолютно другой. Люди, фамилии которых он заносит в свой компьютер или ежедневник, – это просто знакомые (те, с которыми он может встретиться раз в год, а то и раз в несколько лет), и он не уходит от обязанностей, связанных с поддержанием всех этих контактов. Он освоил то, что социологи называют слабыми связями, – дружественные, но нерегулярные контакты. Более того, его идеально устраивают эти слабые связи. После встречи с Хоршоу я даже немного

загрустил. Мне хотелось бы узнать его получше, но я не уверен в том, что у меня будет такая возможность. Не думаю, что он разделит со мной эту грусть. Мне кажется, он из тех, кто умеет находить радость в мимолетных и случайных встречах.

Почему Хоршоу так отличается от всех нас? Он и сам не знает. Он думает, это как-то связано с тем, что он был единственным ребенком в семье, а его отец часто уезжал из дома. Но это вряд ли единственная причина. Может быть, побуждение, которым руководствуется Объединитель, лучше всего объяснить так: это всего лишь одна из многих черт личности, которые отличают одного человека от другого.

3

Объединители знают не просто очень многих людей – они знают людей самого разного типа. Возможно, лучше понять, что под этим подразумевается, нам поможет популярная настольная игра «Шесть шагов до Кевина Бэкона». Смысл игры заключается в том, чтобы увязать какого-либо актера или актрису через фильмы, в которых они сыграли, с актером Кевином Бэконом и сделать это меньше, чем за шесть шагов. Итак, например, О’Джей Симпсон играл в «Голом пистолете» с Патрисией Пресли. Она сыграла в фильме «Форд Фэйрлейн» с Гилбертом Готфридом. Он играл в «Полицейском из Беверли-Хиллз – 2» вместе с Полом Райзером, а тот играл в «Посетителе» с Кевином Бэконом. Это четыре шага. Мэри Пикфорд играла в «Кинопробах» с Кларком Гейблом, а тот играл в «Америка сражается» с Тони Романо. Спустя 35 лет Романо снялся в фильме «Начать сначала» с Кевином Бэконом, и это еще три шага.

Недавно программист Бретт Тьяден из Университета штата Вирджиния просчитал среднее «число Бэкона» примерно для четверти миллиона актеров и актрис, которые играли в телесериалах или известных кинофильмах. Он вывел значение 2,8312 шага. Иными словами, любой, кто хоть когда-то сыграл в кино, может быть увязан с Бэконом в среднем меньше чем за три шага. Это впечатляет. Однако Тьяден решил на этом не останавливаться и произвел воистину невероятные расчеты, вычислив среднюю степень контактности каждого, кто когда-либо играл в Голливуде. Например, сколько шагов требуется, чтобы связать кого-либо с Робертом Де Ниро, или Ширли Темпл, или Адамом Сэндлером? Расположив в своем списке всех голливудских актеров в порядке их «контактности», Тьяден обнаружил, что Бэкон оказался всего лишь на 669-м

месте. Мартина Шина можно увязать с любым актером всего за 2,63861 шага, что ставит его на 650 ступеней выше Бэкона. Эллиота Гулда можно увязать с кем-либо еще быстрее – за 2,63601 шага. Среди 15 лидеров – Роберт Митчем, Джин Хэкман, Дональд Сазерленд, Шелли Уинтерс и Берджес Мередит. А кто самый контактный актер всех времен? Род Стайгер.

Почему Кевин Бэкон так отстает от лидеров? Одна из причин в том, что он моложе большинства из них и потому сыграл в меньшем количестве фильмов. Но есть актеры, сыгравшие во множестве картин, не имеющие тем не менее обширных связей. Например, Джон Уэйн снялся за свою 60-летнюю кинокарьеру в 179 фильмах, однако находится всего на 116-м месте, на расстоянии 2,7173 шага от Кевина Бэкона. Проблема в том, что больше половины фильмов с участием Джона Уэйна – вестерны. То есть он играл в однотипных фильмах, вместе с одними и теми же актерами, снова и снова.

А теперь возьмем кого-то вроде Стайгера: он сыграл в известнейших фильмах, таких как оscarоносный «В порту» или фильм ужасов «Стоянка». Он получил «Оскара» за роль в фильме «Душной жаркой ночью» и при этом снимался в фильмах категории «Б», настолько никчемных, что их тут же отправляли в видеопрокат. Он сыграл Муссолини, Наполеона, Понтия Пилата и Аль Капоне. Он участвовал в съемках 39 драм, 12 детективов и комедий, 11 триллеров, восьми остросюжетных фильмов, семи вестернов, шести фильмов о войне, четырех документальных лент, трех фильмов ужасов, двух научно-фантастических фильмов и одного мюзикла. Род Стайгер – это актер с самыми обширными в истории кино связями, потому что ему удавалось двигаться вверх и вниз, вперед и назад, среди разных миров, субкультур, ниш и уровней, которые предлагает профессия актера.

Вот такой он, Объединитель. Это Род Стайгер повседневной жизни. Это человек, с которым мы можем связаться всего в несколько приемов, потому что по той или иной причине ему удастся находиться одновременно во многих разных мирах, субкультурах и нишах. Стайгер обязан обширными связями своему разностороннему актерскому дарованию, а также, в известной степени, удаче. Но в случае Объединителей их способность перебрасывать мосты через самые разные миры – это производное от чего-то присущего их личности, некое сочетание любознательности, уверенности в себе, общительности и энергии.

Однажды я встретился в Чикаго с классическим Объединителем – Лоис Вайсберг. Она работала тогда уполномоченной по делам культуры в городской

администрации. Но это – только последняя из ее многочисленных должностей и профессий. В начале 1950-х годов Вайсберг руководила в Чикаго театральной труппой. В 1956 году она решила устроить фестиваль в честь 100-летия со дня рождения Бернарда Шоу, затем начала выпускать газету, посвященную Шоу, а та трансформировалась со временем в альтернативный журнал The Paper. По вечерам в пятницу люди со всего города собирались на редакционные собрания, проводившиеся Вайсберг. Здесь регулярно бывал Уильям Фридкин, который потом поставил фильмы «Французский связной» и «Экзорцист». Приходил сюда и юрист Элмер Герц, который стал потом одним из адвокатов Натана Леопольда. Заглядывали к Вайсберг и некоторые редакторы журнала Playboy, здание которого стояло на той же улице. Остановившись в городе, сюда заходили Арт Фармер, Телониус Монк, Джон Колтрейн и Ленни Брюс. (Брюс фактически жил у Вайсберг какое-то время. «Моя мать была из-за этого на грани истерики. Особенно однажды, когда она позвонила в дверь, а он открыл ей в банном полотенце, – рассказывала Вайсберг. – У нас было окно на террасе, а у него не было ключа. Поэтому окно всегда держали открытым. В доме было полно комнат, и там всегда останавливалось много людей. Я даже не всегда знала, кто там. Я терпеть не могла его шуточки. И мне на самом деле не нравилось, как он играл. Меня бесили все эти его словечки».) После того как The Paper закрылась, Лоис устроилась на работу в отдел по связям с общественностью в Институте посттравматической реабилитации. Оттуда она перешла в юридическую фирму по защите общественных интересов. Фирма называлась BPI. Работая там, Лоис озабочилась плачевным состоянием чикагских парков. Тогда она собрала разношерстную компанию любителей природы, историков, общественных активистов и домохозяек и основала лоббистскую группу «Друзья парков». Потом она встревожилась из-за предстоящего демонтажа пригородной железной дороги, проходившей вдоль южного берега озера Мичиган, от Саут-Бенд до Чикаго. И Лоис снова собрала любителей железнодорожного транспорта, экологов, пассажиров этой ветки и основала общественную группу «Восстановление Южного берега». И спасла железную дорогу. Потом она стала исполнительным директором Чикагского адвокатского совета, руководила избирательной кампанией местного конгрессмена. Затем получила должность директора отдела особых мероприятий при первом чернокожем мэре Чикаго Гарольде Вашингтоне. Впоследствии она ушла из администрации и открыла ларек на блошином рынке, а позже стала работать у мэра Ричарда Дэйли (она работает у него и сейчас) в качестве комиссара по делам культуры.

Если вы проследите ее историю и подсчитаете, к скольким «мирам» принадлежала Лоис, получится восемь: это актеры, писатели, врачи, адвокаты, политики, любители парков, любители железной дороги, завсегда и блошиного

рынка. Когда я попросил Вайсберг составить собственный список, у нее получилось 10, поскольку она добавила архитекторов и людей из гостиничной индустрии. Но, возможно, она поскромничала, потому что, если внимательнее присмотреться к жизни Вайсберг, вы сможете выделить из ее связей еще 15 или 20 миров. Хотя это не отдельные миры. Особенность Объединителей в том, что, находясь в таком количестве разных миров, они их всех связывают воедино.

Однажды (это было где-то в середине 1950-х годов) Вайсберг отправилась на поезде в Нью-Йорк, чтобы посетить съезд писателей-фантастов. Просто так. На съезде она познакомилась с молодым автором Артуром Кларком. И понравилась ему. В следующий раз, оказавшись в Чикаго, он ей позвонил. «Он звонил из телефона-автомата, – вспоминает Вайсберг, – и спросил, есть ли в Чикаго кто-нибудь, с кем ему стоило бы встретиться. Я сказала ему, чтобы он ехал ко мне».

У нее низкий, хриплый голос – оттого что она курит уже полвека. Она делает паузы между фразами, чтобы затянуться. И даже когда не курит, все равно делает паузы, будто готовясь к тому моменту, когда закурит. «Я позвонила Бобу Хьюзу. Он был одним из тех, кто писал для моей The Paper». Пауза. «Я спросила его, знает ли он кого-нибудь в Чикаго, кому будет интересно пообщаться с Артуром Кларком. Он ответил: “Да, Айзек Азимов сейчас в городе. И этот парень, Роберт, Роберт... Хайнлайн”. И они все пришли и собрались у меня в кабинете». Пауза. «Потом они сказали мне: “Лоис – ты...” Я не помню это слово, они меня как-то называли, но суть была в том, что я – человек, который объединяет людей».

Сначала она тянулась к кому-то, кто был не из ее мира: она тогда занималась театром, а Артур Кларк писал научную фантастику. Затем, что не менее важно, этот человек ответил ей. Многие из нас тянутся к кому-то, непохожему на нас, более знаменитому или удачливому, чем мы, но наш жест не всегда принимается. А тут Артур Кларк приезжает в Чикаго и хочет с кем-то связаться, наладить контакты. И Вайсберг сводит его с Айзеком Азимовым. Она говорит, что это счастливая случайность, что Азимова могло не оказаться в городе... Но если бы это не был Азимов, то был бы кто-то еще.

Всем участникам тех пятничных вечеров, которые устраивала Вайсберг в 1950-х, запомнилось, как легко находили они там общий язык. И дело не в том, что нигде больше афроамериканцы не могли пообщаться с белыми из района Норт-Сайд. Такое общение хоть и было тогда редкостью, но все же случалось. Важно то, что в 1950-х годах в Чикаго афроамериканцы если и общались с белыми, то это не происходило случайно. Это происходило лишь тогда, когда человек

определенного типа делал все для того, чтобы такое общение состоялось. Вот что имели в виду Азимов и Кларк, когда говорили, что у Вайсберг есть способность объединять людей.

«В ней совершенно нет снобизма, – рассказывает Венди Уиллрич, работавшая у Вайсберг. – Однажды я отправилась с ней в одну профессиональную фотостудию. Люди писали ей письма, и она их все просматривала. И вот хозяин этой фотостудии пригласил ее к себе, а она согласилась. Он снимал в основном свадьбы. Она решила увидеть все это своими глазами. Я думала: “Боже мой, зачем нам тащиться в эту студию?” Ведь она была возле самого аэропорта. Не забывайте, что речь идет об уполномоченной по делам культуры города Чикаго. Но Лоис сочла все это невероятно интересным».

Был ли этот фотограф таким уж интересным? Кто может сказать? Однако Лоис нашла его интересным потому, что так или иначе ей интересны все люди.

«Вайсберг, – сказал мне один из ее друзей, – всегда говорит так: “О, я познакомилась с совершенно потрясающей женщиной. Она вам непременно понравится”. И она полна энтузиазма и в восторге от этого человека – таком же, как от человека, которого встретила до этого. И знаете что – она всегда права». Хелен Дориа, еще одна ее подруга, сказала, что «Лоис видит в вас то, чего вы сами в себе не замечаете».

Ту же самую мысль можно выразить так: по какой-то причуде природы Лоис и люди, похожие на нее, обладают неким инстинктом, который помогает им сохранять отношения с теми, кого они встречают на своем жизненном пути. Когда Вайсберг смотрит на окружающих или когда Роджер Хоршоу сидит рядом с вами в самолете, они видят совсем другой мир, не тот, который видим мы все. Они видят возможности, и пока большинство из нас выбирают, с кем они хотели бы иметь дело, отказываясь от тех, кто выглядит как-то не так, или живет слишком далеко, или же от тех, кого не видели 65 лет, Лоис и Роджеру все они по душе.

4

Прекрасный пример того, как функционируют Объединители, приводится в работе социолога Марка Грановеттера. В своем классическом исследовании 1974 года *Getting a job* («Как устроиться на работу») Грановеттер описал истории

нескольких сотен специалистов и рабочих из бостонского предместья Ньютон. Он подробно расспросил их по поводу того, как они устраивались на работу. Выяснилось, что 56 % опрошенных нашли себе место благодаря личным связям. Еще 18,8 % искали работу по рекламным объявлениям и через кадровые агентства, и около 20 % обращались напрямую к работодателю. В этом нет ничего удивительного: лучший способ куда-то устроиться – сделать это через личные контакты. Однако любопытно то, что большинство этих контактов относилось к слабым связям. Из тех, кто нашел работу по знакомству, 16,7 % встречались с этим знакомым «часто» (как с хорошим другом), 55,6 % – лишь «время от времени», а около 28 % респондентов – и вовсе «редко». То есть люди находили работу не с помощью близких друзей.

Почему так? Грановеттер утверждает следующее: когда речь заходит о поиске работы (или информации, или идей), слабые связи всегда оказываются важнее тесных. Ведь ваши друзья вращаются в тех же кругах, что и вы. Они могут работать вместе с вами или жить по соседству, ходить в ту же церковь, ту же школу или на те же самые вечеринки. Много ли они могут знать из того, чего не знаете вы?

А ваши случайные знакомые по определению занимают другое пространство. Они куда вероятнее могут знать что-то такое, что не известно вам. Этот явный парадокс Грановеттер назвал силой слабых связей. Иначе говоря, знакомые представляют собой источник общественной силы, и чем больше у вас знакомых, тем вы сильнее. Объединители, такие как Лоис Вайсберг и Роджер Хоршоу, мастерски владеющие слабыми связями, обладают исключительной силой. И мы опираемся на них, чтобы получить доступ к возможностям и мирам, к которым сами не принадлежим.

Этот принцип применим, разумеется, не только к поиску работы, но и к ресторанам, фильмам, моде и чему угодно, что зависит от устного слова. И дело не в том, что находящийся ближе других к Объединителю обретает больше силы, богатства или возможностей. Мог ли Объединитель оказаться одним из звеньев в цепи причин, по которым Hush Puppies вдруг обрели массовую популярность? Где-то на пути от Ист-Виллидж к «одноэтажной Америке» Объединитель или группа Объединителей пришли в восторг от этой обуви и через свои бесчисленные личные контакты, через бесконечные нити слабых связей, используя свое присутствие в многочисленных мирах и субкультурах, сумели пустить слух о ней одновременно в тысячах направлений. Они обеспечили ей настоящий прорыв. Hush Puppies, можно сказать, повезло. И,

возможно, многие модные новинки так и не оказываются на гребне популярности по одной простой причине – из-за обыкновенного невезения. Они не встречаются на своем пути Объединителя.

Салли, дочь Хоршоу, рассказала мне, как однажды пригласила отца в новый японский ресторан, где шеф-поваром был ее друг. Хоршоу кухня очень понравилась. Вернувшись домой, он включил компьютер и разослал знакомым, живущим неподалеку, письма, где сообщил об отличном новом ресторане, который он для себя открыл и который им стоит посетить.

Вот что такое сила слова! Когда я рассказываю о новом ресторане своему другу, а он рассказывает еще одному, а тот еще одному – это совсем не то. Молва начинается там, где в этой цепочке кто-то рассказывает о новом ресторане такому человеку, как Роджер Хоршоу.

5

И вот вам объяснение того, почему полуночный путь Пола Ревира запустил эпидемию молвы, а поездка Уильяма Доза окончилась ничем. Пол Ревир был Роджером Хоршоу и Лоис Вайсберг того времени. Он был Объединителем. Судя по всему, Пол был человеком разговорчивым и исключительно контактным. Когда он умер, на его похороны пришли, как выразилась одна газета в те дни, «полчища людей». Он был рыбаком и охотником, картежником и театралом, завсегдаем баров и удачливым бизнесменом. Он был активистом местной масонской ложи и членом нескольких избранных клубов. Он был деятелен, он был наделен, как говорит Дэвид Фишер в своей книге *Paul Rever's Ride* («Путь Пола Ревира»), «сверхъестественным даром всегда оказываться в центре событий». Фишер пишет:

«Когда в 1774 году в Бостон ввозили первые уличные фонари, Пола Ревира попросили поработать в комитете, который этим занимался. Когда бостонский рынок потребовал регулирования, Пола Ревира назначили секретарем управления. После революции, во время эпидемии, его избрали санитарным инспектором Бостона и коронером графства Саффолк. После страшного пожара в старом деревянном городе Ревир помог основать кооперативную страховую компанию, и его имя стояло в ее уставе первым. Когда перед молодой республикой встала проблема бедности, он созвал собрание, на котором была

основана благотворительная ассоциация ремесленников штата Массачусетс. Председателем ассоциации избрали Ревира. А когда среди жителей Бостона возникли разногласия из-за сенсационного процесса по делу об убийстве, Пол Ревир был выбран старшиной присяжных».

Если бы Полу Ревиру дали список из 250 фамилий, взятых наугад из бостонской переписи населения 1775 года, то, несомненно, он набрал бы намного больше 100 баллов.

После «Бостонского чаепития» 1773 года, когда стала выплескиваться ненависть американских колонистов к их британским правителям, по всей Новой Англии как грибы после дождя начали появляться десятки комитетов и конгрессов. У них не было ни формального статуса, ни устоявшихся способов взаимодействия. Но Пол Ревир быстро взял на себя роль связующего звена между всеми этими разделенными расстояниями очагами революции. Он отправлялся то в Филадельфию, то в Нью-Йорк, то в Нью-Гемпшир, передавая сообщения от одной группы к другой. И в самом Бостоне он играл особую роль. В годы революции в городе было семь революционных групп, куда входило около 255 мужчин. Большинство из них (более 80 %) состояло всего в одной группе. Никто не был членом одновременно всех семи. И только двое входили в состав сразу пяти групп. Одним из этих двоих был Пол Ревир.

Неудивительно, что, когда в 1774 году британские войска начали свою тайную кампанию, планируя обнаружить и уничтожить созданные революционерами склады оружия и боеприпасов, Ревир стал своего рода неофициальным «центром связи» антибританских сил. Он знал всех. К кому, как не к нему, надо было обратиться, если вы были парнем с конюшни и в тот день, 18 апреля 1775 года, услышали, как два британских офицера говорят о том, что завтра они устроят ад? Неудивительно и то, что, отправляясь в тот вечер в Лексингтон, Ревир уже знал, как разнести весть как можно дальше. Когда он встречал по дороге людей, то, будучи исключительно общительным, останавливал их и сообщал им новость. Когда он приезжал в город, то точно знал, в чью дверь ему надо постучаться, кто был командиром местного ополчения, кто был здесь самым влиятельным человеком. Ведь он уже встречался с большинством из этих людей раньше, и они знали и уважали его.

А что же Уильям Доз? Фишер считает, что едва ли Доз мог проехать все эти 27 километров до Лексингтона и так и не сказать никому ни слова. Но у него,

очевидно, не было такого умения общаться, как у Ревира, потому что нет никаких свидетельств того, что кто-либо запомнил его в ту ночь. «По северному маршруту Пола Ревира городские старшины и ротные капитаны моментально объявляли тревогу, – пишет Фишер. – По южному маршруту Уильяма Доза реакция была запоздалой, а в одном городе ее не было вовсе. Доз не разбудил городских старшин или командиров ополчений в Роксбери, Бруклине, Уотертауне и Уолтэме». Почему? Потому что Роксбери, Бруклин, Уотертаун и Уолтэм – это не Бостон. А Доз, по всей вероятности, был человеком с обычным кругом общения (как многие из нас). Оказавшись в чужом городе, он не мог знать, в какие двери надо стучаться. Только одна небольшая община на пути Доза, похоже, восприняла весть – несколько фермеров в районе Уолтэм-Фармз. Но предупредить несколько семей – этого недостаточно, чтобы объявить тревогу. Эпидемии молвы – дело Объединителей. А Уильям Доз был всего лишь обыкновенным человеком.

6

Было бы, однако, ошибкой думать, что Объединители – это единственные люди, начинающие социальную эпидемию. Роджер Хоршоу отослал десятки факсов, рекомендующих новый ресторан друга его дочери. Но не он нашел этот ресторан. Это сделал кто-то другой и рассказал ему. В какой-то момент возрождения Hush Puppies они были замечены Объединителями, которые возвестили о возвращении этой марки. Но кто первый рассказал Объединителям о Hush Puppies?

Возможно, Объединители получают новую информацию случайно, ведь они знают так много людей, что имеют доступ к самым свежим новостям, едва только те появляются. Но если изучить социальные эпидемии внимательно, становится ясно, что есть люди, на которых мы опираемся, когда надо связаться с другими людьми, но кроме них есть и люди, на которых мы опираемся, когда хотим получить свежую информацию. Есть специалисты по людям, и есть специалисты по информации.

Иногда, конечно, два этих вида специалистов встречаются в одном лице. Например, влияние Пола Ревира отчасти объясняется тем, что он был не только организатором связей и не только человеком с самой толстой записной книжкой в колониальном Бостоне. Он также активно участвовал в сборе информации о британцах. Осенью 1774 года он организовал секретную группу,

которая должна была отслеживать передвижения британских войск. Члены группы регулярно встречались в таверне «Зеленый дракон». В декабре того года группа узнала, что британцы намереваются захватить тайный склад боеприпасов колониального ополчения при входе в портсмутскую гавань, в 80 километрах к северу от Бостона. Холодным утром 13 декабря Ревир отправился на север, верхом, по глубокому снегу, чтобы предупредить местное ополчение о том, что к ним идут британцы. Он помогал добыть сведения, и он же их переправлял. Пол Ревир был Объединителем. Но одновременно он был и Знатком – и это второй тип людей, влияющих на возникновение эпидемий молвы.

Знатками называют тех, кто накапливает знания. В последние годы экономисты уделяли много внимания изучению феномена Знатков по вполне очевидной причине: если рынки зависят от информации, то люди, обладающие самым большим объемом информации, должны быть влиятельнее всех. Например, когда в супермаркете хотят увеличить продажи какого-либо товара, то выставляют перед ним рекламную табличку примерно с такой надписью: «Каждый день цена ниже!» На самом деле цена остается той же, но товар становится более заметным. Каждый раз, когда супермаркеты так поступают, всегда наблюдается резкий взлет продаж такого товара, как если бы его действительно выставили на распродажу.

Если задуматься об этом, ситуация представляется довольно тревожной. Вся подоплека продаж или акций супермаркетов заключается в том, что мы, потребители, очень чувствительны к ценам и реагируем на них соответственно: покупаем больше в ответ на понижение цен и меньше – в ответ на их повышение. Но если мы будем покупать больше, даже если цена не опускается, тогда что помешает супермаркетам никогда не понижать цены? Что или кто не даст им обманывать нас ничего не значащими табличками «каждый день цена ниже» всякий раз, как мы заходим в магазин? Дело в том, что, хотя большинство из нас не следят за ценами, каждый розничный торговец знает, что есть меньшинство, которое за ценами следит. И если эти люди что-нибудь обнаружат (например, что стимулирование сбыта на самом деле отсутствует), они предпримут меры. Если какой-то магазин пытается проворачивать трюк с распродажей слишком часто, такие люди поймут это и обратятся с жалобой к руководству, а потом посоветуют друзьям и знакомым не ходить в этот магазин. Эти люди охраняют честный рынок. Прошло десять лет с тех пор, как они были впервые классифицированы, и все это время экономисты изо всех сил пытаются их понять. Их присутствие было обнаружено во всех сферах жизни и в каждой социально-экономической группе. Одно из их названий – надзиратели за ценами,

другое, более распространенное, – знатоки рынка.

Линда Прайс, профессор маркетинга в Университете штата Небраска и пионер исследований феномена Знатоков, сделала видеозапись интервью, которые она провела с несколькими Знатоками. В одном из них хорошо одетый мужчина очень оживленно рассказывает о том, как он ходит в магазин. Привожу отрывок из его рассказа:

«Поскольку я внимательно просматриваю финансовые новости, я начинаю усматривать тенденции. Классический пример с кофе. Когда десять лет назад произошел первый кризис с кофе, я следил за новостями о морозах в Бразилии и о том, как они могут повлиять на цену на кофе в долгосрочной перспективе, и заранее сказал, что собираюсь сделать запасы кофе».

В этот момент интервью лицо этого человека расплылось в улыбке.

«У меня тогда накопилось около 40 банок кофе. Я купил их по тем смешным ценам, когда полуторакилограммовые банки стоили по 2,79 и 2,89 доллара. Сегодня такая банка стоит около 6 долларов. Меня это позабавило».

Вы чувствуете, насколько он увлечен? Он может вспомнить стоимость, до цента, тех банок кофе, которые купил десять лет назад.

Важнейшая черта Знатоков – они не просто пассивные собиратели информации. Их интерес не в том, чтобы побольше сэкономить на банке кофе. Как только они понимают, что на чем-то можно сэкономить, они тут же хотят рассказать об этом вам. «Знатор – это человек, обладающий информацией о различных товарах, или ценах, или местах продажи. Этот человек всегда идет на разговор с другими потребителями и готов ответить на их вопросы, – объясняет Прайс. – Им нравится помогать людям на рынке. Они распределяют купоны на скидки, берут вас с собой за покупками, ходят в магазин вместо вас. Они знают, где в розничных торговых точках находится туалет. Вот какими знаниями они обладают». Они больше чем эксперты. «Эксперты, – сообщает Прайс, – будут говорить, например, об автомобилях, потому что им нравятся автомобили. Но

они не станут говорить с вами только потому, что им нравитесь вы и они хотят помочь вам с принятием решения. Знаток рынка поступит именно так. Он более социально мотивирован».

Прайс утверждает, что доброй половине американцев известен такой Знаток или кто-то, на него похожий. Она сама основала свою концепцию на примере человека, которого встретила, учась в аспирантуре. Это был настолько запоминающийся персонаж, что его личность вызвала к жизни целую отрасль маркетинговых исследований.

«Я писала тогда докторскую диссертацию в Техасском университете, – рассказала мне Линда. – В тот момент я этого не осознала, но я встретила идеального Знатка. Он был евреем. Была Пасха, и я спросила его, где можно купить ветчины. Он ответил, что он иудей, но все равно знает, что мне лучше пойти в такой-то гастроном и купить ветчину вот по такой цене. – Прайс рассмеялась. – Вам надо бы с ним встретиться. Его зовут Марк Алперт».

7

Марк Алперт – невысокий, энергичный мужчина чуть за пятьдесят. У него темные волосы, большой нос и маленькие, горящие, умные глаза. Он говорит быстро, точно и основательно. Он – тот человек, который никогда не скажет, что вчера было жарко. Он скажет, что температура воздуха вчера была 30,5 °С. Он никогда не идет вверх по лестнице, он по ней взбегает, как мальчишка. Такое впечатление, что ему интересно абсолютно все, все любопытно и что в его возрасте, если дать ему детский химический набор, он тут же усядется за стол и сотворит какую-нибудь новую смесь.

Алперт вырос на Среднем Западе. Его отец открыл первую в северной Миннесоте сеть магазинов уцененных товаров. Марк получил докторскую степень в Южнокалифорнийском университете и теперь преподает в Колледже управления бизнесом при Техасском университете. Однако никакой связи между его должностью и его статусом Знатка нет. Будь Алперт сантехником, он и тогда был бы таким же точным и дотошным во всем, что касается тонкостей потребительского рынка.

Мы встретились в Остине за обедом в ресторане на берегу озера. Я приехал первым и выбрал столик. Вскоре появился Алперт и убедил меня пересесть за

другой, сказав, что там будет лучше. Так оно и оказалось. Я спросил его, как он покупает что бы то ни было, и он начал рассказывать. Он объяснил, почему у него кабельное телевидение, а не спутниковая антенна, а также выдал мне все подробности последнего кинообзора от Леонарда Молтина и назвал имя своего человека в Park Central Hotel на Манхэттене, который всегда помогает получить номер за хорошую цену. («Малкольм, номер в отеле стоит на самом деле 99 долларов. А они сдирают 189 долларов!») Он объяснил мне, что существует изначальная, но гибкая розничная цена за номер. Он показал на мой диктофон и сказал: «Мне кажется, у вас пленка закончилась». Точно. Он рассказал, почему мне не следует покупать «ауди». («Это “немцы”, и иметь с ними дело – головная боль. На какое-то время вам дадут гарантию, но не больше того. Дилерская сеть не развита, поэтому обслуживать машину трудно. Мне нравится управлять «ауди», но не нравится ими владеть».) Он посоветовал мне «меркури мистик», потому что эта машина в управлении не ничуть хуже, чем куда более дорогие седаны европейского производства. «Она не очень хорошо продается, – сказал он, – поэтому вы сможете приобрести ее за очень разумную цену. Вам надо пойти к розничному торговцу. Пойти к нему 25-го числа любого месяца. Ну что я вам буду рассказывать...» Затем он пустился в невероятно длинное, местами очень смешное описание того, как он в течение нескольких месяцев покупал новый телевизор. Если бы вы или я прошли через это (возврат телевизора, бесконечные сравнения мельчайших электронных деталей, сличение мелкого шрифта в гарантийном документе), подозреваю, что мы сочли бы, что это было ужасно. Но Алперт, судя по всему, находит это все забавным.

Знатоки, как утверждает Прайс, – это тип людей, которые жадно читают Consumer Reports («Обзоры потребительского рынка»). Больше того, Знатоки пишут в Consumer Reports и поправляют их составителей.

«Однажды они заявили, что “ауди-4000” сделан на базе “фольксвагена дашер”. Это был конец 1970-х. Но “ауди-4000” – это более крупный автомобиль. Я написал им письмо. Потом была ошибка с “ауди-5000”. Consumer Reports внесли эту машину в список тех, которые не надо покупать, из-за проблемы внезапного ускорения. Но я просмотрел литературу и понял, что это неправда... Тогда я написал им и сказал, что им надо получше в этом разобраться. Они мне так и не ответили. Меня это жутко разозлило. Они должны быть выше этого», – сказав это, Алперт недовольно покачал головой. Он не любит, когда нарушаются заповеди Знатоков.

Надо заметить, что Алперт – вовсе не противный всезнайка. Хотя он мог бы перейти эту грань. Он сам осознает это. «Я как-то стоял в очереди в супермаркете за одним парнем. Он должен был предъявить удостоверение личности, чтобы купить сигареты, – рассказывал мне Алперт. – Меня так и подмывало сказать ему, что у меня нашли рак легких. Это желание оказать услугу и повлиять на выбор может зайти слишком далеко. Можно начать повсюду совать свой нос. Я стараюсь быть пассивным Знатком... Надо помнить о том, что это их решение. Это их жизнь».

Его спасает то, что у вас никогда не возникает впечатления, будто он рисуется. В его вовлеченности в проблемы рынка есть нечто рефлекторное. Это не актерская игра. Это очень близко к социальному инстинкту Хоршоу и Вайсберг. Марк Алперт рассказал мне о сложной схеме использования купонов на скидки, когда берешь напрокат кассеты в видеосалоне Blockbuster. Потом он остановился, будто осознав, что слишком увлекся, и залился смехом: «Видите, вы можете сэкономить целый доллар! За год я, возможно, могу собрать на бутылку вина».

Алперт почти патологически стремится помочь другим. Он не в состоянии сдержаться. «Знаток – это тот, кто хочет решить проблемы других людей, как правило, за счет своих собственных», – говорит Алперт. И это правда, хотя, подозреваю, что обратное – тоже правда. Знаток решает свои проблемы (удовлетворяет свои эмоциональные потребности), решая проблемы окружающих. Марк Алперт в глубине души остался доволен тем, что отныне я буду покупать телевизор или автомобиль либо заселяться в нью-йоркский отель, вооруженный знанием, которое он мне дал.

«Марк Алперт удивительно бескорыстный человек, – сказал мне Ли Макалистер, коллега Алперта по Техасскому университету. – Должен признать, что он помог мне сэкономить 15 000 долларов, когда я приехал в Остин. Сначала он помог мне договориться о цене на дом, потому что он разбирается в купле-продаже недвижимости. Потом мне понадобилась посудомоечная машина и сушилка, и Алперт нашел их мне по самой лучшей цене. Потом я покупал автомобиль. Я захотел по примеру Марка купить “вольво”, и тогда он показал мне сайт в Интернете, где были все цены на “вольво” в штате Техас. И отправился вместе со мной за покупкой. Он помог мне разобраться в хитросплетениях университетской пенсионной системы и вообще упростил для меня все на свете. У него все систематизировано. Это Марк Алперт. Это знаток рынка. Благослови его Господь. Он из тех, кто делает Америку великой».

Что делает таких людей, как Марк Алперт, столь важными для начала эпидемии? Очевидно, они знают вещи, которых не знаем мы. Они читают больше журналов, больше газет, чем мы, и они – единственные, кто читает макулатурную почту. Марк Алперт – знаток электронной бытовой техники. Если произойдет прорыв новых технологий в производстве телевизоров или видеокамер, то его друзья узнают об этом одними из первых. Знатоки владеют информацией и искусством общения в достаточной мере, чтобы запустить эпидемию молвы. Что, однако, отличает Знатоков, так это, скорее, не содержание информации, а их умение передать ее. Бескорыстное желание Знатоков помочь – просто потому, что они любят помогать, – неизменно привлекает внимание окружающих.

Отчасти это объясняет, почему в ту памятную ночь весть, которую нес Пол Ревир, произвела такой эффект. Сообщение о готовящейся военной операции британцев поступило не по факсу и не по электронной рассылке. Его не передавали в вечерних выпусках новостей. Его принес человек, доброволец, который всю ночь скакал верхом, не имея никакой другой цели, кроме заботы о свободе своих соотечественников. В случае с Hush Puppies, вероятно, было то же самое – эти ботинки попали в поле зрения Объединителей именно потому, что они не были частью чьей-то корыстной кампании в пользу продвижения модной тенденции. Возможно, знаток моды отправился как-то в поисках новых идей в Ист-Виллидж и обнаружил, что можно купить эти старые клевые Hush Puppies в магазине распродаж по очень выгодной цене, и сказал об этом друзьям. А они купили эти ботинки, потому что в личном, незаинтересованном и обоснованном мнении Знатока есть нечто, что заставляет нас сидеть и слушать. Почему путеводители по ресторанам издательства Zagat так популярны? Отчасти потому, что это удобные справочники, рассказывающие обо всех ресторанах в конкретном городе. Но главное, что обзоры в этих путеводителях представляют собой отзывы добровольцев – тех, кто пообедал в каком-то заведении и готов поделиться своим мнением с остальными. И эти рекомендации оказываются более убедительными, чем мнение специалистов, чья работа заключается в оценке ресторанов.

Беседуя с Алпертом, я упомянул, что через несколько недель буду в Лос-Анджелесе. «Там есть место, которое мне очень нравится. Это в Вествуде, – тут же сказал он. – Century Wilshire. Номер и завтрак в европейском стиле. У них отличные номера, бассейн с подогревом, подземный паркинг. Последний раз, когда я там останавливался (это было пять лет назад), одноместные номера

стоили от 70 долларов, а самые дешевые апартаменты – 110 долларов. Если вы остановитесь на неделю, они сделают вам скидку. У них есть бесплатный телефонный номер для справок».

Поскольку он был настоящим Знатком, я, приехав в Лос-Анджелес, остановился именно в Century Wilshire, и все было именно так, как он сказал, и даже лучше. Через несколько недель после возвращения домой я – совершенно вопреки собственным привычкам – порекомендовал Century Wilshire двоим своим друзьям, а через месяц – еще двоим. Потом я стал представлять себе, сколько людей из тех, кому я рассказал об отеле, тоже кому-то рассказали о нем. И скольким людям, таким как я, об отеле рассказал Марк Алперт. Я вдруг понял, что оказался в центре запущенной Марком Алпертом эпидемии молвы. Алперт, конечно, едва ли знает столько людей, сколько такой Объединитель, как Роджер Хоршоу, поэтому у него нет столь огромной сети распространения. Но если бы Роджер Хоршоу беседовал с вами накануне вашей поездки в Лос-Анджелес, он вряд ли посоветовал бы вам, где лучше остановиться. А вот Алперт обязательно посоветует. И если посоветует Хоршоу, не факт, что вы последуете его совету. Вы отнесетесь к нему так же, как к совету любого другого вашего знакомого. Но если совет дает Марк Алперт, вы последуете ему непременно. Объединитель может сказать десяти своим друзьям, где остановиться в Лос-Анджелесе, и половина из них может прислушаться. Знаток может посоветовать пятерым, где остановиться в Лос-Анджелесе, но будет хвалить отель так горячо и убедительно, что все пятеро сделают именно так, как он сказал. Вот вам разные, совершающие поступки с разными целями, индивидуальности в действии. Но обе обладают способностью начать эпидемию молвы.

9

Одна из характерных особенностей Знатка в том, что он не станет вас убеждать. Мотивация Алперта – просвещать и помогать. Он не из тех, кто будет выкручивать вам руки. Во время нашей беседы было несколько ключевых моментов, когда он, похоже, пытался выудить информацию из меня, вывести, что я знаю, чтобы прибавить это к своей внушительной базе данных. Быть Знатком – значит быть учителем. Но одновременно это значит быть учеником – и с не меньшим пылом. Знатки – это своего рода информационные брокеры, которые накапливают знания и торгуют ими. Но чтобы началась социальная эпидемия, чтобы люди предприняли некие действия, их приходится убеждать.

Например, многие молодые люди, которые купили себе Hush Puppies, в другое время не пожелали бы даже в гробу в них лежать. Точно так же можно себе представить, что после того, как Пол Ревир передал свою новость, участники местных ополчений собрались вместе и начали строить планы, как им встретить британцев. Но при этом одни, возможно, рвались в бой, а другие сомневались в разумности выступления силами доморощенных формирований против подготовленной армии англичан. Третьи, не знавшие Ревира лично, могли и вовсе подвергнуть сообщенную им информацию сомнению. Но в итоге все подпали под воздействие того, что мы теперь называем влиянием окружающих. Однако влияние окружающих – это не всегда автоматический или неосознаваемый процесс. Это означает, что чаще всего кто-то из окружающих обращается к человеку и оказывает на него давление. В социальной эпидемии Знатоки играют роль базы данных. Они обеспечивают информацией. Объединители – это консолидаторы общества: они распространяют информацию. Но есть еще одна группа уникальных людей – Продавцы. Они умеют убеждать нас, если мы плохо верим тому, что нам рассказывают. И они так же важны для начала эпидемии молвы, как и две ранее представленные группы.

Кто такие Продавцы? И что делает их непревзойденными мастерами своего дела?

Познакомимся с Томом Гау из Торранса, городка, расположенного чуть южнее Лос-Анджелеса. Его фирма – Kavesh & Gau – одна из крупнейших в стране компаний, занимающихся финансовым планированием. Том зарабатывает миллион долларов в год. Дональд Мойн, психолог-бихевиорист, много писавший об искусстве убеждения, посоветовал мне встретиться с Гау, потому что, по его словам, тот обладает «чарами». И это правда. Волею судеб Том Гау продает услуги по финансовому планированию. Но если пожелает, он может продавать все что угодно. И если мы хотим понять, что это за люди, умеющие убеждать, то Гау – отличный пример.

Тому Гау немного за сорок. Внешность у него приятная, но без слащавого шарма. Среднего роста, худощавый. Слегка взлохмаченные темные волосы, усы. Выражение лица немного виноватое. Дайте ему шляпу и коня, и из него выйдет отличный ковбой. Он похож на актера Сэма Эллиота. При встрече Гау пожал мне руку. Но, как он сказал мне позже, при встрече он, как правило, обнимается, а если это женщина, он ее смачно целует. Как и следует ожидать от истинного Продавца, он излучает радость жизни.

«Я люблю своих клиентов. Я для них из кожи вон вылезу, – говорит Гау. – Я называю моих клиентов своей семьей. Я им говорю, что у меня две семьи. У меня жена, дети и – вы».

Гау говорит быстро, порывисто. Его речь то ускоряется, то чуть замедляется. Иногда, когда он произносит реплики по ходу дела, он проговаривает их так быстро, будто хочет заключить их в некие словесные скобки. Он задает множество риторических вопросов.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Сноски

1

Мизрахи, Айзек – законодатель нью-йоркской моды, компания которого (создана в 1987 году) в 1990 году получила премию Совета модных дизайнеров Америки. В 1998 году Мизрахи закрыл свой дом мод и стал ведущим телевизионного шоу. – Примеч. ред.

2

Лучше всего понять явление переломного момента можно, представив себе гипотетическую вспышку эпидемии гриппа. Предположим, к примеру, что однажды летом тысяча туристов прибыла на Манхэттен из Канады, привезя с собой штамм вируса – не поддающегося лечению 24-часового гриппа. У этого

вида 2 % заражения, что означает, что один из каждых 50 человек, вступивших в близкий контакт с переносчиком, сам подхватывает вирус. Предположим, что 50 – это то количество человек, с которым вступает в контакт среднестатистический житель Манхэттена каждый день, находясь в метро и общаясь с коллегами по работе. Мы пока говорим об эпидемиологическом равновесии. Тысяча канадских туристов в день своего приезда передает вирус тысяче новых людей. А на следующий день эта тысяча вновь инфицированных людей передает вирус еще тысяче человек, в то время как тысяча канадских туристов, с которых началась эпидемия, выздоравливает. Количество заболевших и поправившихся находится в идеальном равновесии, и грипп протекает в таком режиме весь остаток лета и осень.

Но вот наступает время Рождества. Подземка и автобусы снова переполнены туристами и покупателями, и вместо того, чтобы сталкиваться в день с 50 согражданами, среднестатистический житель Манхэттена вступает в тесный контакт, скажем, с 55. Внезапно равновесие нарушается. Тысяча носителей гриппа сталкивается теперь с 55 000 людей в день, и при 2 % зараженных это будет означать 1100 заболевших на следующий день. Эти 1100, в свою очередь, передадут вирус 55 000 человек, так что на третий день 1210 жителей Манхэттена будут больны гриппом. На четвертый день их число составит 1331, а к концу недели – почти 2000 и так далее, пока Манхэттен не окажется перед лицом полномасштабной эпидемии к Рождеству. Тот момент, когда средний носитель вируса гриппа стал встречаться не с 50, а с 55 людьми в день, и есть переломный. Это момент, в котором обычная и стабильная картина (мелкая вспышка гриппа) превратилась в серьезный эпидемиологический кризис. Если вы изобразите график развития эпидемии гриппа, запущенного канадскими туристами, переломный момент будет тем пунктом на графике, с которого кривая резко пойдет вверх.

Переломные моменты – это критические или кризисные точки. Перемены, произошедшие прямо в переломный момент, могут иметь огромные последствия. Наш гипотетический грипп, привезенный канадцами, стал эпидемией, когда количество жителей Нью-Йорка, имеющих контакт с носителем вируса, увеличилось с 50 до 55 человек в день. Но если это количество, наоборот, сократилось бы с 50 до 45 человек, то такое изменение в течение недели снизило бы число заболевших до 478. А через несколько недель (при тех же темпах снижения) канадский грипп на Манхэттене вообще бы прекратился. Сокращение количества заболевших с 70 до 65, или с 65 до 60, или с 60 до 55 не было бы достаточным, чтобы эпидемия прекратилась. Но изменение непосредственно в переломный момент с 50 до 45 человек остановило бы ее. –

Примеч. авт.

3

Лихорадка Эбола – острая вирусная болезнь, характеризующаяся тяжелым течением и высоким процентом смертности. Вирус переносится грызунами, обитающими возле жилья человека. Инкубационный период продолжается от четырех до шести дней, смерть обычно наступает на второй неделе болезни на фоне кровотечений и шока. – Примеч. ред.

4

Данный феномен в психологии носит название диффузии ответственности. – Примеч. ред.

5

См. Милграм С. Эксперимент в социальной психологии: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.

----

Купить: <https://tellnovel.me/ru/malkolm-gladuell/perelomnyy-moment-kupit>

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)