

## *Закон малого числа*

ОБЪЕДИНИТЕЛЬ, ЗНАТОК  
И ПРОДАВЕЦ

**В** полдень 18 апреля 1775 года молодой парень, работавший на конюшне в Бостоне, подслушал, как один британский офицер говорил другому приблизительно следующее: “Завтра мы устроим им преисподнюю”. Парень бросился в Норт Энд, район Бостона, чтобы сообщить эту новость Полу Ревиру — серебряных дел мастеру. П. Ревир серьезно его выслушал: это был не первый человек за день, принесший ему подобные слухи. До этого ему сообщали о необычном скоплении британских офицеров на бостонской пристани Лонг Уорф, у которых был вид заговорщиков. Заметили также и множество британских моряков в шляпках вдоль 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 последние распоряжения. Ближе

к концу дня Пол Ревир и его близкий друг Джозеф Уоррен все больше и больше убеждались в том, что британцы готовы предпринять решительные меры, о которых так давно говорили. Они собирались пойти маршем на город Ленгсингтон, к юго-востоку от Бостона, чтобы арестовать предводителей колонистов Джона Хэнкока и Самьюэла Адамса, а затем пойти на город Конкорд, чтобы 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 им надо предупредить прилегающие к Бостону районы о том, что идут британцы, поднять на ноги добровольные ополчения, а британцев встретить как следует. П. Ревир ринулся в бостонский порт, а оттуда — до паромной пристани в Чарльстоне.

Он вскочил на коня и начал свой полуночный путь в Ленгсингтон. За два часа он покрыл расстояние более чем в двадцать километров. В каждом городе, который встречался ему на пути (Чарльстон, Медфорд, Норт Кембридж, Менотомы), он стучал во все двери, сообщал весть о наступлении британцев и просил передать эту весть остальным. Зазвонили церковные колокола, забили барабаны. Новость распространилась, 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, это в шестидесяти пяти километрах к северо-востоку от Бостона. А к девяти утра весть добралась до Эшби, что недалеко от Вустершира, т.е. к западу от Бостона. Когда утром 19 числа британцы начали поход на Ленгсингтон, то уже в его пригородных районах натолкнулись, к полному своему изумлению, на организованное и ожесточенное сопротивление. В Конкорде британцев уже поджидали и изрядно потрепали отряды местного ополчения, а после этих столкновений началась война, которая стала известной как Американская революция.

Путь Пола Ревира — это, возможно, самый яркий исторический пример эпидемии молвы. Исключительно важная весть распространилась на большое расстояние за очень короткое время, заставив всю округу взяться за оружие. Разумеется, не все эпидемии молвы так повальны. Но можно с уверенностью сказать, что устное слово (даже в наш век массовой информации и многомиллионных рекламных кампаний) до сих пор остается самой важной формой человеческого общения. Вспомните, например, последний дорогой ресторан, в котором вы побывали, последнюю дорогую одежду, которую приобрели, последний фильм, который посмотрели. В скольких случаях устная рекомендация друга в значительной степени повлияла на ваше

решение о том, на что потратить деньги? Многие руководители рекламных отделов считают, что именно назойливая вездесущность сегодняшней рекламы сделала молву тем убедительным фактором, влиянию которого большинство из нас пока еще поддается.

Но при всем при том молва остается загадочным явлением. Люди постоянно передают друг другу разную информацию. Но только в редких случаях такой обмен запускает эпидемию молвы. В моем районе есть небольшой ресторан, в котором я люблю посидеть, и я рассказывал о нем своим друзьям месяцев шесть подряд. Но он до сих пор полупустой. Моих заверений явно не хватило, чтобы началась эпидемия молвы, хотя есть рестораны, которые, по моему мнению, ничуть не лучше этого и которые, открывшись всего несколько недель назад, не имеют отбоя от посетителей. Почему одни идеи, тенденции и сообщения ведут к “взрыву”, а другие нет?

В случае с путешествием Пола Ревира ответ кажется простым. П. Ревир нес с собой сенсационную весть: британцы идут. Но если внимательнее присмотреться к событиям той памятной ночи, то их объяснение не будет таким однозначным. Одновременно с тем, как Пол Ревир начал свой путь на север, а потом на запад от Бостона, его соратник (кожевник Уильям Доз) отправился с таким же срочным заданием в Ленгсингтон, но через города, находящиеся к западу от Бостона. Он нес с собой точно такую же весть, прошел через

точно такое же количество городов, покрыл точно такое же расстояние, как Ревир. Но после поездки Доза округа не поднялась на ноги. Командиры местных народных ополчений не были встревожены. Фактически так мало жителей одного из главных городов, которые он проехал (Уолтэма), сражались на следующий день, что некоторые историки впоследствии заключили, что в городе царили преимущественно пробританские настроения. Это было вовсе не так. Жители Уолтэма слишком поздно узнали о том, что идут британцы. Если бы в эпидемии молвы единственную роль играло само содержание вести, Доз был бы теперь таким же знаменитым, как Ревир. Но он не знаменит. Так почему Ревиру удалось то, что не удалось Дозу?

Ответ состоит 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 два совершенно разных человека. Это закон малого числа, о котором я коротко рассказал в предыдущей главе. Но там я привел примеры тех людей (неразборчивых в связях, сексуально гиперактивных), которые имеют особенное значение в случае эпидемий заболеваний, передающихся половым путем. Эта глава о людях, имеющих особенное значение для социальных эпидемий, и о том, что отличает Пола Ревира от Уильяма Доза.

Такие типы людей окружают нас повсюду. Но мы часто не отдаем им должное за ту роль, которую они играют в нашей жизни. Я называю их объединителями, знатоками и продавцами.

### 1.

В конце 1960-х годов психолог Стэнли Милграм провел эксперимент, чтобы ответить на вопрос, больше известный как проблема “тесного мира”<sup>1</sup>. Суть проблемы: как люди связаны друг с другом? Принадлежим ли мы к отдельным мирам, живущим одновременно, но автономно, так, что связи между любыми двумя людьми где-либо на планете немногочисленны и удаленны? Или мы все оплетены огромной и сложной паутиной? По-своему Милграм задавался тем же самым вопросом, с которого началась данная глава. Как идея, или тенденция, или весть (британцы идут!) распространяется среди населения?

Идея Милграма состояла в том, чтобы получить ответ с помощью письма, которое рассылается и передается по цепочке (как “письма счастья”). Он узнал имена 160 людей, 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

---

<sup>1</sup> См. Милграм С. Эксперимент в социальной психологии / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с. — *Примеч. ред.*

была дана инструкция написать свое имя на конверте и послать пакет другу или знакомому, который, по их мнению, мог доставить письмо ближе всего к маклеру. Например, если вы живете в Омахе, но у вас есть кузен недалеко от Бостона, вы можете послать письмо ему, на том основании (даже если ваш кузен лично не знаком с маклером), что тому легче будет подобраться к маклеру в два, три или четыре приема. Идея состояла 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 сумеет установить, насколько тесно связан кто-то, взятый наугад из 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 степеней разобщения.

Эта фраза стала теперь такой знакомой, что трудно не позабыть, насколько удивительны были открытия Милграма. Большинство из нас не имеют особенно широкого и разнообразного круга друзей. В одном из хорошо известных исследований группа психологов попросила людей, живущих в государственном жилом комплексе Дикман (северный Манхэттен), 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 того же возраста и цвета кожи. Но если друг жил этажом ниже, то возраст и цвет кожи оказывались гораздо менее важными. Приближенность 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 тщательно расспросить этих двоих об их жизненных 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 людьми, занимающими то небольшое физическое пространство, которое занимаем и мы сами. Люди из Омахи, как правило, не заводят дружбу с людьми, живущими на другом конце страны, в Шароне, штат Массачусетс. “Когда я спросил одного из моих ученых друзей, сколько ступеней, по его мнению, для этого потребуется, он предположил, что надо будет сто промежуточных адресатов или больше, чтобы пакет добрался из Небраски в Шарон, — писал Милграм в то время. — Многие дают примерно такие же оценки и очень удивляются, когда узнают, что достаточно всего (в среднем) пяти посредников. Это некоторым образом охлаждает интуицию”. Как мог пакет достичь Шарона всего в пять приемов?



Ответ в том, что при наличии шести степеней разобщения не все они равнозначны. Когда Милграм проанализировал результаты эксперимента, он обнаружил, что, к примеру, многие цепочки из Омахи в Шарон имели одну и ту же асимметричную модель. Так, двадцать четыре письма дошли до дома маклера в Шароне, и из этого числа шестнадцать писем вручил ему один и тот же человек, продавец одежды мистер Джейкобз. Остальные письма пришли к маклеру в офис, и преобладающая часть писем, дошедших до маклера таким путем, была передана ему через двух людей, который Милграм обозначил как мистер Браун и мистер Джоунз.

Таким образом, половина писем, дошедших до маклера, была доставлена ему тремя лицами. 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 Джейкобза, Джоунза и Брауна. Шесть степеней разобщения не означают, что кто-то связан с кем-то в шесть приемов. Они означают, 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 исследовать эту идею. Предположим, вы составили список из сорока людей, которых вы можете обозначить как круг ваших друзей (не включая членов семьи и сослуживцев), и в каждом случае прокрутите время назад, чтобы определить 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). 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 Эйми, с которой я познакомился, когда ее подруга Кейти привела ее в ресторан, в котором я в тот вечер ужинал. Я знаю Кейти, 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. Джейкоб и Эйми. Аналогично я познакомился со своей подругой Сарой С. на своем дне рождения год назад, потому что она была там с писателем по имени Дейвид, 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. Джейкоб и Сара С. 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 ответствен за большинство связей, составляющих мою жизнь. Мало того, что круг общения — это не круг, он еще и не “мой”. Он принадлежит Джейкобу. Это более 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 представляем себе), — это Объединители, или люди с особым даром объединять мир.

## 2.

Что делает кого-либо Объединителем? Первый и самый очевидный критерий: Объединители знакомы с огромным числом людей. Они знают всех и каждого. Всем из нас знаком такой человек. Я даже не уверен,

что мы согласны с тем, что такой человек, который знает всех, на самом деле знает всех. Но они действительно знают. Есть простой способ это продемонстрировать. Ниже в этом разделе представлен список из 250 фамилий, которые взяты наугад из телефонного справочника Манхэттена. Посмотрите список и прибавляйте себе балл каждый раз, когда увидите фамилию, которую носит кто-то, с кем вы знакомы. (Слово “знакомы” толкуется достаточно широко. Например, если вы сидели в поезде рядом с неким человеком, то вы будете знать его имя, если он вам представился. А если вы представились ему, то и он знает ваше имя.) Повторяющиеся имена считаются, т.е. если это Джонсон, а вы знаете трех Джонсонов, вы получаете три балла. Смысл этого теста состоит в том, чтобы приблизительно определить, насколько вы общительны. Это очень простой способ оценить, сколько у вас друзей и знакомых.

Айкиз, Алгази, Алперн, Альварес, Аметрано, Аран, Арнштейн, Ашфорд, Баллоут, Бамбергер, Баптиста, Барр, Барроуз, Баскервилль, Бассири, Батлер, Бейли, Белл, Билли, Блау, Бокгезе, Бон, Борсук, Боуэн, Bravo, Брайтман, Брандао, Брендл, Брук, Вайнштейн, Вайсхаус, Ванг, Варинг, Василлов, Вебер, Вегимонт, Вид, Вилла, Вода, Гарднер, Гарил, Гауптман, Гелпи, Гилберт, Гладуэлл, Гласкок, Гласман, Глейзер, Гомендио, Гонзалес, Горовиц, Гофф, Грандфилд, Гринбаум, Гринвуд, Гринштейн, Грубер, Гульелмо, Гурман, Дагостино, Дали, Делакас,

Делламанна, Джерард, Джерик, Диас, Диллон, Диран, Донахью, Доусон, Дункан, Истман, Истон, Йара, Йонсон, Каванау, Калкатерра, Калле, Каллегер, Кан, Кантвелл, Каррел, Картон, Кассел, Кауч, Кевилл, Келлер, Киган, Киу, Кимбру, Кислер, Клайне, Кларк, Козицки, Коллас, Кон, Кортэ, 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, Портокарерро, Поттер, Пруска, Пунваси, Пурпура, Пьерр, Райсман, Рамос, Ранкин, Растин, Рейган, Рейдер, Рейз, Рене, Ренкерт, Риттер, Ричардсон, Робертс, Розарио, Розенфельд, Рооз, Рот, Ротбарт, Роуан, Роуз, Рутерфорд, Рэй, Садовски, Сигдел, Сиерс, Сильверман, Сильвертон, Сильверштейн, Скляр, Слоткин, Сноу, Спенсер, Сперос, Статоски, Стирес, Столлман, Стопник, Стоунхилл, Стюарт, Сutfен, Сэркер, Тайсс, Тауншенд, Темпл, Тилни, Торфилд, Тримпин, Турчин, Файнман, Фалкин, Фарбер, Фермин, Фиалко, Филкенштейн, Фридман, Фэймоус, Хаберкорн, Хайман, Хамм, Хардвик, Харрел, Хеджес, Хеманн, Хендерсон, Хербст, Хибара, Хоган, Хокинз, Хоскинз, Хоффман, Хсу, Хубер, Хуссейн, Чен, Чинлунд, Чунг, Шапиро, Шапирштейн, Швед, Шихи, Шлес, Шонброд, Штайнкол, Эдери, Эллиот, Эллис, Эндрюс, Якобс, Яроши.

Я давал этот тест десяткам групп людей. Одна из них состояла из студентов первого курса факультета мировой цивилизации при городском колледже Манхэттена. Всем студентам было около двадцати лет или чуть больше, многие из них недавно иммигрировали в США, имели средний или малый достаток. Средний результат составил 20,96 балла, и это значит, что каждый студент знал в среднем двадцать одного человека с фамилией из моего списка. Я также предложил этот тест группе преподавателей-медиков и профессоров во время конференции в Принстоне, штат Нью-Джерси. Возраст участников этой группы был 40–50 лет. Это были, главным образом, белые, высокообразованные (у многих была докторская степень) и хорошо обеспеченные люди. Их средний балл составил 39. Затем я подверг тесту относительно произвольную группу моих друзей и знакомых, в основном журналистов и представителей других профессий в возрасте чуть менее тридцати и чуть старше. Средний балл получился 41. Такие результаты не должны были никого удивить. Студенты колледжа не обладают таким кругом знакомых, как люди 40-летнего возраста. По логике, в период, когда вам от 20 до 40 лет, количество ваших знакомых должно примерно удвоиться, а профессионалы с высокими доходами должны знать больше людей, чем иммигранты с малыми заработками. И в каждой группе есть различие между теми, кто получает самый низкий и самый высокий балл. Это

также логично, как я полагаю. Агенты по продаже недвижимости знакомы с большим числом людей, чем компьютерные хакеры. Удивляют, однако, масштабы такого различия. На курсе в колледже самый низкий балл составил 2, а самый высокий — 95. В моей случайно подобранной группе самый низкий балл составил 9, а наивысший — 118. Даже на конференции в Принстоне, где собралась достаточно однородная группа людей примерно одного и того же возраста, уровня образования и дохода (которые почти все без исключения занимались одной и той же деятельностью), разрыв был огромен. Низший балл составил 16, высший — 108. В целом я протестировал примерно 400 человек. Из этого числа приблизительно две дюжины 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. Баллы, полученные в среднем студентами городского колледжа, были ниже, чем у взрослых. Но даже в этой группе были люди, чей круг общения в четыре раза превышал круг общения других ее участников. Иными словами, в каждой сфере жизни присутствует горстка людей с действительно необычайным умением 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. Р. Хоршоу основал

*Horchow Collection*, крупную компанию, торгующую по почтовым каталогам. Он к тому же добился значительных успехов на Бродвее, профинансировав такие хиты, как “Униженные” и “Призрак оперы”, став продюсером знаменитого мюзикла Гершвина<sup>2</sup> *Crazy for You* (“Без ума от тебя”). Представила ему меня его дочь (она же моя подруга). Я отправился на встречу с ним в его временную обитель — элегантные апартаменты возле Пятой авеню. Р. Хоршоу — человек худощавый и по характеру сдержанный. Говорит он медленно, с небольшой техасской оттяжкой. Он очаровывает своей легкой иронией, и его обаянию всегда поддаешься. Если вы окажетесь рядом с Роджером Хоршоу в самолете, несущим вас через Атлантику, он заговорит с вами уже тогда, когда самолет будет вырывать на взлетную полосу. Вы будете смеяться уже тогда, когда появится надпись “пристегнуть ремни”, а когда приземлитесь по ту сторону океана, то подумаете о том, как незаметно пролетело время. Когда я дал Хоршоу список из манхэттенского справочника, он его очень быстро просмотрел, бормоча имена по мере того, как его карандаш скользил по строчкам. Он заработал 98 баллов. Подозреваю, что если бы я дал ему подумать еще 10 минут, его результат был бы еще выше.

<sup>2</sup> Джон Гершвин (настоящее имя Яков Гершович; 1898–1937) — американский композитор. Сочинил три десятка оперетт и мюзиклов для театра и кино, большинство на весьма удачные либретто своего брата Айры Гершвина (1896–1983). Их музыкальное воплощение отмечено остротой ритма, самобытностью интонаций, остроумием. — *Примеч. ред.*



Почему Хоршоу справился с заданием так хорошо? Когда я повстречался с ним, то убедился, что знакомство со многими людьми — это своего рода талант, который кое-кто употребляет целенаправленно, развивает его, и центральным для этого человека становится тот факт, что он знает всех и каждого. Я постоянно спрашивал Хоршоу о том, как все эти связи помогали ему выживать в деловом мире, так как считал, что эти две стороны взаимозависимы, однако этот вопрос, похоже, ставил его в тупик. Дело не в том, что связи ему не помогали. Дело в том, что он не рассматривал свою коллекцию знакомых как деловую стратегию. Он относился к этому, как к одной из сторон своей жизни. Это было в его характере. У Хоршоу был инстинктивный и естественный дар заводить знакомства. Он не проявлял при этом особого рвения. Он не из тех слишком разговорчивых, хлопающих вас по спине типов, для которых процесс установления связей излишне нарочит и ведет к самоутверждению. Он больше наблюдает, с холодноватым и знающим видом, предпочитая оставаться немного в стороне. Ему просто по настоящему нравятся люди. Он находит бесконечно интересными способы заведения знакомств и общения, которыми пользуются люди. Когда я встретился с Хоршоу, он рассказал мне, как ему удалось получить права на новую постановку мюзиклов Гершвина *Girl Crazy* (“Сумасшедшая девчонка”) и *Crazy for You* (“Без ума от тебя”). Вся история заняла двадцать

минут. Вот только ее часть. Если вам вдруг покажется, что он расчетлив, помните, что это не так. Р. Хоршоу изложил всю эту историю опять же с легкой самоиронией. Я думаю, он намеренно выделял кое-какие черты своего характера. Однако картина того, как работает его ум (и того, что делает человека Объединителем), абсолютно точна.

“У меня есть друг по имени Микки Шейнен, который живет в Нью-Йорке. Он как-то сказал: “Знаю, что ты любишь Гершвина. А вот я знаком со старой подружкой Джорджа Гершвина. 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 Гершвин все еще называл себя Артуром Франсисом. Это одна ниточка...

Я как-то обедал с парнем, которого звали Леопольд Годовски, он был сыном Франсес Гершвин, сестры Джорджа Гершвина. Она вышла замуж за композитора Годовски. С нами был и сын Артура Гершвина. Его звали Марк Гершвин. И вот они говорят: “Почему это мы должны отдавать тебе права на мюзикл “Сумасшедшая девчонка”? Кто ты такой? Ты никогда не был в театре”. 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. Впоследствии мы все отправились в Голливуд, а затем 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 я приплел туда моего друга из Лос-Анджелеса. Когда я работал у Неймана Маркуса, одна леди написала поваренную книгу. Ее звали Милдред Кнопф. Ее муж Эдвин Кнопф — кинопродюсер. Он работал с Одри Хепберн. А его брат был издателем. Мы распространяли книгу в Далласе, и Милдред стала нам хорошей подругой. Она была потрясающим человеком, и каждый раз, как я попадал в Лос-Анджелес, я обязательно к ней заглядывал. Я всегда поддерживаю контакты с людьми. Ну вот, выяснилось, что Эдвин Кнопф был ближайшим другом Гершвина. У них были развешаны фото Гершвина по всему дому. Он был рядом с Гершвином, когда тот писал “Рапсодия в стиле блюз” в Эшвилле, Северная Каролина. Мистер Кнопф умер, но Милдред жива. Ей теперь 98. И вот, когда я пришел в гости к Ли Гершвин, я тут же упомянул, что мы только что от Милдред Кнопф. Она спросила: “Вы знаете ее? Ах, почему мы раньше не встречались?” Она тут же отдала нам права.”

В ходе нашего разговора Хоршоу снова и снова радовался, когда связывал между собой эти жизненные нити. На свой семидесятый день рождения он попытался отыскать Бобби Хансиккера — друга из начальной школы, с которым он не виделся 60 лет. Он отослал письмо каждому Бобби Хансиккеру, которого нашел в справочнике. В письме он спрашивал: “Не вы ли тот Хансиккер, который жил по адресу 4501, Перт-Лейн, Цинциннати?”

Это необычный тип социального поведения, немного непривычный. Р. Хоршоу коллекционирует людей, как кто-то коллекционирует марки. Он вспоминает мальчишек, с которыми играл 60 лет тому 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 отметка о том, при каких обстоятельствах он познакомился с тем или иным человеком. Когда мы говорили, он достал небольшой карманный ежедневник. “Если я встретился с вами и вы мне понравились и если вы сообщили мне свой день рождения, я его впишу, и вы получите поздравительную открытку от Роджера Хоршоу. Вот смотрите: в понедельник был день рождения у Джинджера Врума, а у Виттенбургов первая годовщина. А у Алана Шварца день рождения в пятницу, а у нашего садовника — в субботу”.

Большинство из нас, как я думаю, сторонятся такого культа знакомств. У нас есть свой круг друзей, которому мы храним верность. Мы держим знакомых на расстоянии вытянутой руки. Причина, по которой мы не посылаем открытки людям, которые для нас особо не важны, — это то, что мы не хотим быть обязанными обедать с ними, ходить с ними в кино или навещать их, когда они заболеют. Причина, по которой мы заводим знакомства, для большинства из нас — это оценить,

хотим ли мы сделать того или иного человека своим другом; нам кажется, у нас нет времени или сил, чтобы поддерживать тесные контакты со всеми. Р. Хоршоу абсолютно другой. Люди, фамилии которых он заносит в свой компьютер или ежедневник, — это 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 “слабые связи”, дружественные, но нерегулярные контакты. Более того, его идеально устраивают эти слабые связи. После встречи с Хоршоу я немного даже загрустил. Мне хотелось узнать его лучше, но я не знаю, будет ли у меня шанс. Не думаю, что он разделит со мной эту грусть. Мне кажется, он из тех, кто умеет найти ценность и радость в случайных встречах.

Почему Хоршоу так отличается от нас всех? Он и сам не знает. Он думает, это как-то связано с тем, что он был в семье одним ребенком, а его отец часто уезжал из дома. Но это не полное объяснение. Может быть, лучше будет охарактеризовать побуждение Объединителя следующим образом: это всего лишь одна из многих черт личности, которые отличают одного человека от другого.

### 3.

Объединители важны не только потому, что знают очень многих людей. Их значение определяется

еще и тем, что они знают людей самого разного типа. Возможно, лучше понять этот аспект нам поможет популярная игра “Шесть шагов до Кевина Бэкона”. Смысл игры состоит 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. Дж. Симпсон играл в “Голом пистолете” с Патрисией Пресли. Она сыграла в фильме “Форд Фэйрлейн” с Гилбертом Готтфридом. Он играл в “Полицейском из Беверли Хиллз 2” с Полом Райзером, который играл в “Посетителе” с Кевином Бэконом. Это четыре шага. Мэри Пикфорд играла в “Кинопробы” с Кларком Гейблом, который играл в “Американском воине” с Тони Романо. Спустя тридцать пять лет он снялся в фильме “Начать сначала” с Кевином Бэконом. Это еще три шага. Недавно компьютерный гений 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 роль на экране, 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 в среднем требуется шагов, чтобы

увязать кого-то в Голливуде с Робертом Де Ниро, или Ширли Темпл, или Адамом Сэндлером? Составив список всех голливудских актеров в порядке их “контактности”, Тьяден обнаружил, что Бэкон оказался всего лишь на 669 месте. Мартина Шина, напротив, можно было увязать с любым актером всего за 2,63861 шага, что ставит его на 650 ступеней выше Бэкона. Эллиота Гулда можно было увязать с кем-либо еще быстрее — за 2,63601 шага. Среди пятнадцати лидеров — Роберт Митчем, Джин Хэкман, Дональд Сазерленд, Шелли Винтерс и Берджес Мередит. А кто самый контактный актер всех времен? Род Стайгер.

Почему Кевин Бэкон так отстает от этих актеров? Один из серьезных факторов — это то, что он моложе большинства из них и в результате сыграл в меньшем количестве фильмов. Но это объясняет различия между ними лишь частично. Например, есть много людей, сыгравших во множестве кинокартин, но у них не так уж много связей. Джон Уэйн, например, сыграл за свою 60-летнюю карьеру в 179 фильмах, однако находится всего на 116 месте, на расстоянии 2,7173 шага от Кевина Бэкона. Проблема в том, что больше половины фильмов, сыгранных Джоном Уэйном, — это вестерны. Это значит, что он играл в однотипных фильмах, вместе с одними и теми же актерами, снова и снова.

Но возьмем теперь кого-то вроде Стайгера: он сыграл в известнейших фильмах, таких как завоевавший “Оскара” фильм *On the Waterfront* (“В порту”) и таких

фильмах ужаса, как *Car Pool* (“Стоянка”). Он получил “Оскара” за свою роль в фильме *In the Heat of the Night* (“В разгар ночи”), а также снялся в фильмах категории “Б”, таких никчемных, что их тут же отправляли на видео. Он сыграл Муссолини, Наполеона, Понтия Пилата и Аль Капоне. Он участвовал в съемках тридцати девяти драм, двенадцати детективов и комедий, одиннадцати триллеров, восьми остросюжетных фильмов, семи вестернов, шести фильмов о войне, четырех документальных лент, трех фильмов ужасов, двух научно-фантастических фильмов и одного мюзикла, помимо прочего. Род Стайгер — это актер с самыми большими в истории 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. В случае Стайгера, разумеется, его связи — это производное его многосторонности как актера и, по всей вероятности, некоторой степени доброй удачи. Но в случае Объединителей их способность перебрасывать мосты через самые разные миры — это производное от чего-то присущего их личности, некое сочетание



любовзательности, уверенности в себе, общительности и энергии.

Однажды я встречался в Чикаго с классическим Объединителем — Луизой Вайсберг. Л. Вайсберг работала тогда уполномоченной по делам культуры в городской администрации Чикаго. Но это — всего лишь последний этап невероятной цепи ее профессий и должностей. В начале 1950-х годов, например, Вайсберг руководила в Чикаго театральной труппой. В 1956 году она решила устроить фестиваль в честь столетия Джорджа Бернарда Шоу, затем начала выпускать газету, посвященную Шоу, которая затем трансформировалась в неформальный, альтернативный журнал *The Paper*. По вечерам в пятницу люди со всего города собирались к ней на редакционные собрания. Здесь регулярно бывал Уильям Фридкин, который потом ставил кинофильмы *The French Connection* (“Французский след”) и *The Exorcist* (“Изгоняющий бесов”). Приходил сюда и адвокат Элмер Гертц (который стал потом одним из адвокатов Натана Леопольда). Заглядывали к ней и некоторые редакторы журнала *Playboy*, здание которого было на той же улице. Сюда ходили Арт Фармер, Телониус Монк, Джон Колтрейн и Ленни Брюс, когда останавливались в городе. (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

крыльце, а у него не было ключа. Поэтому окно всегда держали для него открытым. В доме было полно комнат, и там всегда останавливалось много людей. Я даже не знала, что они 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* свернулась, Луиза устроилась на работу в отдел по связям с общественностью в Институте посттравматической реабилитации. Оттуда она перешла на работу в юридическую фирму по защите общественных интересов. Фирма называлась *BPI*. Так вот, работая в *BPI*, она была потрясена тем фактом, что чикагские парки были захиревшими и заброшенными. И тогда она собрала разношерстную компанию любителей природы, историков, общественных активистов и домохозяек. Она основала лоббистскую группу “Друзья парков”. Потом она встревожилась из-за того, что пригородную железную дорогу, которая проходила вдоль южного берега озера Мичиган (от Саут Бенд до Чикаго), должны были вот-вот демонтировать. И она снова собрала разношерстную группу из энтузиастов железнодорожного транспорта, экологов, пассажиров поезда и основала общественную группу “Рекреация Южного берега”. Она спасла железную дорогу. Потом она стала исполнительным директором Чикагского адвокатского совета, прогрессивного юридического объединения. Затем руководила избирательной кампанией местного конгрессмена. Потом она получила должность

директора отдела особых мероприятий при первом чернокожем мэре Чикаго Гарольде Вашингтоне. Потом она ушла из администрации и открыла небольшой 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 посчитаете количество миров, к которым принадлежала Луиза, то получится восемь: актеры, писатели, врачи, адвокаты, любители парков, любители железной дороги, завсегдаи блошиного рынка. Когда я попросил Вайсберг составить собственный список, у нее получилось число 10, поскольку она добавила архитекторов и людей из гостиничной индустрии, с которыми она работает сейчас. Но она, возможно, поскромничала, потому что, если внимательнее присмотреться к жизни Вайсберг, вы сможете выделить из ее связей еще пятнадцать или двадцать миров. Хотя это не отдельные миры. Особенность Объединителей состоит 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 С. Кларком. Ему Вайсберг понравилась. В следующий раз, оказавшись в Чикаго, он ей позвонил. «Он звонил из будки телефона-автомата, — вспоминала Вайсберг. —

Он спросил, есть кто-нибудь в Чикаго, с кем ему стоит встретиться. Я сказала ему, чтобы он ехал ко мне”. У Вайсберг низкий, хриплый голос от полувекowego курения. Она делает паузы между фразами, чтобы сделать быструю затяжку. Даже когда она не курит, она 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 сказал: “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 обратились ко мне и сказали: “Луиза — ты...” Я не помню это слово, они меня как-то называли, но суть была в том, что я была человеком, который объединяет людей”.

История Луизы Вайсберг несколько архетипична. Сначала она тянулась к кому-то, кто был не из ее мира: она тогда занималась театром, 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 воспринимается. И факт в том, что Артур Кларк приезжает в Чикаго и хочет с кем-то связаться, наладить с кем-то контакты. И тут Вайсберг сводит его с Айзеком Азимовым. Она говорит, это счастливая случайность, что Азимов был в

городе. Но если бы это не был Азимов, то это был бы кто-нибудь еще.

Одна из деталей, которую люди запомнили о тех пятничных вечерах 1950-х годов, проведенных в ее обществе, будет та, что они всегда и без усилий находили общий язык, будучи разного цвета кожи. Дело не в том, что афроамериканцы без этого салона никогда бы не общались с белыми из района Норт Сайд. Тогда это было редким явлением, но такое случалось. Дело было в том, что, когда афроамериканцы общались с белыми в 1950-х годах в Чикаго, это не происходило случайно; это происходило потому, что человек определенного типа поступал так, чтобы это состоялось. Вот что имели в виду Азимов и Кларк, когда говорили, что у Вайсберг есть эта способность (как бы они ее ни назвали) объединять людей.

“В ней совершенно нет снобизма, — говорит Венди Виллрич, работавшая когда-то у Вайсберг. — Однажды я отправилась с ней в одну профессиональную фотостудию. Люди писали ей письма, и она просматривала всю корреспонденцию. Хозяин этой фотостудии пригласил ее к себе, и она согласилась. Он снимал в основном свадьбы. Она решила увидеть все собственными глазами. Я думала, Боже мой, надо ли нам вообще тащиться 45 минут до этой студии? Это было возле аэропорта. Не забывайте, мы говорим о самой уполномоченной по делам культуры города Чикаго. Но она считала все это невероятно интересным”. А был ли

этот фотограф интересным? Кто мог сказать? Но дело в том, что Луиза нашла его интересным потому, что, так или иначе, ей были интересны все люди. “Вайсберг, — как сказал мне кто-то из ее друзей, — всегда говорит так: “О, я повстречалась с совершенно потрясающей женщиной. Она вам непременно понравится”. “И она полна энтузиазма по поводу этого человека не меньше, чем по поводу человека, которого она встретила до того. И знаете что — она всегда права”. Хелен Дориа, еще одна ее подруга, сказала мне, что “Луиза видит в вас то, чего вы сами в себе не замечаете”. То же самое можно сказать и так: по какой-то причуде природы Луиза 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 окружающее или когда Роджер Хоршоу сидит рядом с вами в самолете, они видят совсем другой мир, в отличие от того мира, который видим мы все. Они видят возможности, и пока большинство из нас выбирают, с кем мы хотим связываться, отказываясь от тех, кто выглядит как-то не так, или живет у самого аэропорта, или от тех, кого не видели 65 лет, Луизе и Роджеру они все по душе.

#### 4.

В работе социолога Марка Грановеттера есть отличный пример того, как функционируют Объединители. В своем классическом исследовании 1974 года *Getting*

*a job* (“Как устроиться на работу”) Грановеттер описал истории нескольких сотен профессиональных и промышленных рабочих из бостонского предместья Ньютон. Он детально опросил их по поводу того, как они все попали на работу. Он обнаружил, что 56% тех, кого он опрашивал, нашли себе работу через личные связи. Еще 18,8% использовали официальные средства (рекламные объявления, кадровые агентства) и, по грубым подсчетам, 20% обращались напрямую к работодателю. В этом нет ничего удивительного: самый лучший путь попасть куда-нибудь — это именно через личные контакты. Но достаточно удивительно из того, что установил Грановеттер, это то, что большинство из этих личных контактов представляли собой “слабые связи”. Из тех, кто нашел работу с помощью личных контактов, 16,7% видели своего нужного человека “часто” (как в случае с хорошим другом), а вот 55,6% встречались с ним лишь “время от времени”. Около 28% респондентов видели своего нужного человека “редко”. Люди получали работу не с помощью близких друзей.

Почему так? М. Грановеттер утверждает следующее. Когда речь заходит о поиске работы (или, если на то пошло, информации, или идей), “слабые связи” всегда важнее тесных связей. Ваши друзья, как бы там ни было, вращаются в тех же сферах, что и вы. Они могут работать с вами, или жить рядом с вами, ходить в те же самые церкви, школы или на те же самые

вечеринки. Сколько они могут знать из того, чего не знаете вы? Ваши знакомые, с другой стороны, по определению занимают иные пространства. Они, куда вероятнее, будут знать что-то такое, чего не знаете вы. Этот явный парадокс Грановеттер назвал силой слабых связей. Знакомые, иначе говоря, представляют собой источник общественной силы, и чем больше у вас знакомых, тем более вы сильны. Объединители, такие как Луиза Вайсберг и Роджер Хоршоу (мастерски владеющие слабыми связями), обладают исключительной силой. Мы опираемся на них, чтобы получить доступ к возможностям и мирам, к которым мы не принадлежим.

Этот принцип применим, разумеется, не только к поиску работы. Это относится к ресторанам, фильмам, моде и чему угодно, что зависит от устного слова. И дело не в том, что если кто-то находится ближе всех к Объединителю, то он обретает больше силы, богатства или возможностей. А не мог ли Объединитель быть одной из причин того, что “Hush Puppies” вдруг стали массовой модой? Где-то между Ист Виллидж и Средней Америкой Объединитель или группа Объединителей, должно быть, влюбились в эту обувь и через свои бесчисленные личные контакты, через свои бесконечные нити слабых связей, используя свое присутствие в многочисленных мирах и субкультурах, сумели взять эти туфли и распространить молву о них одновременно в тысячах направлений. Они обеспечили



им настоящий взрыв. Тогда “Hush Puppies” в некотором смысле повезло. И, возможно, одна из причин, по которой столько направлений моды не оказываются на гребне популярности, — обыкновенное невезение. Они не встречаются на своем пути Объединителя.

Салли, дочь Хоршоу, рассказала мне, как однажды она взяла отца с собой в новый японский ресторан, где шеф-поваром был ее друг. Р. Хоршоу очень понравилась кухня. Вернувшись домой, он включил компьютер, вывел имена знакомых, живших неподалеку, и отослал им факсы, сообщая об отличном новом ресторане, который он для себя открыл и который им следует посетить. Вот что такое, по сути, сила слова. Это не то, когда я рассказываю о новом ресторане своему большому другу, а вы рассказываете еще одному другу, а он еще одному. Молва начинается там, когда где-то 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 Луизой 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 об этом Дэвид Хэкетт Фишер в своей блестящей книге *Paul Revere's Ride* (“Путь Пола Ревира”)) “сверхъестественным даром всегда оказываться в центре событий”. Фишер пишет:

“Когда Бостон ввозил свои первые уличные фонари в 1774 году, Пола Ревира попросили поработать в комитете, который этим занимался. Когда бостонский рынок потребовал регулирования, Пола Ревира назначили секретарем этого управления. После Революции, во время эпидемии, его избрали санитарным инспектором Бостона и коронером графства Саффолк. После того как огромный пожар свирепствовал в старом деревянном городе, он помогал основать кооперативную страховую компанию на случай пожаров (*Massachusetts Mutual Fire Insurance Company*), и его имя стояло первым в уставе компании. Когда бедность стала растущей проблемой в молодой республике, он созвал собрание, на котором была основана благотворительная ассоциация ремесленников штата Массачусетс (*Massachusetts Charitable Mechanic Association*), председателем которой он был избран. Когда община Бостона была охвачена противоречиями в связи с самым сенсационным процессом 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” в 1773 году, когда стала выплескиваться ненависть американских колонистов к их британским правителям, по всей Новой Англии начали появляться как грибы после дождя десятки комитетов и конгрессов. У них не было формального статуса или установившейся взаимосвязи. Но Пол Ревир быстро взял на себя роль связующего звена между всеми этими разделенными расстояниями очагами революции. Он, как правило, отправлялся в Филадельфию, или в Нью-Йорк, или в Нью-Гемпшир, неся с собой сообщения от одной группы к другой. И в самом Бостоне он играл особую роль. В годы Революции в Бостоне было семь революционных групп, куда входило примерно 255 мужчин. Большинство мужчин (больше 80%) принадлежали всего к одной группе. Никто не был членом одновременно всех семи. И только двое входили в состав сразу пяти групп. Пол Ревир был одним из этих двоих.

Неудивительно поэтому, что, когда британские войска начали свою тайную кампанию в 1774 году, планируя обнаружить и уничтожить склады оружия и боеприпасов оперявшегося тогда революционного движения, Ревир стал своего рода неофициальным “центром связи” антибританских сил. Он знал всех. К нему было

обращаться логичнее всего, если вы были парнем с конюшни в тот день 18 апреля 1775 года и слышали, как два британских офицера говорят о том, что на следующий день они устроят ад. Неудивительно и то, что, когда Ревир отправился в Ленгсингтон в тот вечер, он уже знал, как распространить весть как можно дальше и шире. Когда он встречал людей по дороге, то, будучи совершенно естественным и неудержимо общительным, он останавливал их и сообщал весть. Когда он приезжал в город, то точно знал, в чью дверь ему надо стучаться, кто был командиром местного ополчения, кто был в городе самым влиятельным человеком. Он встречался с большинством из этих людей до этого, и они знали и уважали его.

А что Уильям Доз? Д. Х. Фишер не считает возможным, чтобы Доз проехал все эти двадцать семь километров до Ленгсингтона и ни с кем не говорил. 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 вообще не было никакой реакции. У. Доз не разбудил городских старшин или командиров ополчений в городах Роксбери, Бруклайн, Уотертаун и Уолтэм”. Почему? Потому что Роксбери, Бруклайн, 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. Это были несколько фермеров в районе Уолтэм Фармз. Но предупредить несколько семей — этого недостаточно, чтобы объявить тревогу. Эпидемии молвы — это 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” эти туфли были замечены Объединителями, которые возвестили повсюду о возвращении этой марки. Но кто впервые рассказал Объединителям о “Hush Puppies”? Есть вероятность, что Объединители получают новую информацию в результате абсолютно случайного процесса, потому что знают так много людей, что получают доступ к новостям, как только они появляются. Тем не менее, если присмотреться внимательнее к социальным эпидемиям, становится ясно, что есть люди, на которых мы опираемся, когда надо

связаться с другими людьми, но есть и люди, на которых мы опираемся, чтобы получить свежую информацию. Есть специалисты по людям и есть специалисты по информации.

Иногда, конечно, эти специалисты бывают в одном лице. Частично влияние Пола Ревира, например, происходило оттого, что он был не только организатором связей и не только человеком с самой большой записной книжкой в колониальном Бостоне. Он также активно участвовал в сборе информации о британцах. Осенью 1774 года он организовал секретную группу, которая регулярно встречалась в таверне “Зеленый Дракон” с совершенно определенной целью — отслеживать передвижения британских войск. В декабре того года группа узнала, что британцы намереваются захватить тайный склад боеприпасов колониального ополчения при входе в портсмутскую гавань, в восьмидесяти километрах к северу от Бостона. Ледяным утром 13 декабря Ревир отправился на север, верхом, по глубокому снегу, чтобы предупредить местные ополчения, что к ним идут британцы. Он помогал добыть сведения и он же их переправлял. Пол Ревир был Объединителем. Но он же был одновременно (и это второй тип людей, влияющих на эпидемии молвы) Знатоком.

Слово “знаток” обозначает того, кто накапливает знания. В последние годы экономисты уделяли большое внимание изучению феномена Знатоков по

очевидной причине: если рынки зависят от информации, то люди, обладающие самым большим объемом информации, должны быть важнее всех. Например, когда в супермаркете хотят увеличить продажи какого-либо товара, они 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, они всегда наблюдают резкий взлет продаж такого товара, точно такой же, если бы его действительно выставили на распродажу.

Если об этом задуматься, то это достаточно тревожная ситуация. Вся подоплека продаж или акций супермаркетов состоит в том, что мы, потребители, очень чувствительны к ценам и реагируем на них соответственно: мы покупаем больше в ответ на более низкие цены 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? Ответ 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 при этом 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, потом посоветуют друзьям и знакомым этот магазин избегать. Эти люди охраняют честный рынок. За десять лет, с тех пор, как эти люди были впервые классифицированы, экономисты изо всех сил пытались их понять. Их присутствие было обнаружено во всех сферах жизни и в каждой социально-экономической группе. Одно из 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, как он ходит в магазин. Привожу дословно 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 сказал, что собираюсь сделать запасы кофе”.

В этот момент интервью лицо этого человека расплылось в широченной улыбке.

“У меня тогда собралось от 35 до 40 банок кофе. И я купил их по тем смешным ценам, когда трех-



фунтовые банки стоили по 2,79 и 2,89 доллара. Сегодня трехфунтовая банка стоит около шести долларов. Меня это позабавило”.

Вы чувствуете, насколько он увлечен? Он может вспомнить цены, до цента, на банки кофе, которые он купил десять лет назад.

Важнейшая черта Знатоков — это то, что они не просто пассивные собиратели информации. Дело не в том, что их занимает то, как побольше сэкономить на банке кофе. Их отличает то, что, как только они понимают, как все-таки можно сэкономить, они тут же хотят рассказать об этом вам. “Знаток — это человек, обладающий информацией о многих различных товарах, или ценах, или местах продажи. Этот человек всегда идет на разговор с потребителями и готов ответить на их вопросы, — сообщает 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 находится туалет в розничных торговых точках. Вот каким знанием они обладают”. Они больше чем эксперты. “Эксперты, — утверждает Прайс, — будут говорить, например, об автомобилях, потому что им нравятся автомобили. Но они не станут говорить с вами только потому, что вы им нравитесь, и они хотят помочь вам с принятием решения. Знаток рынка поступит именно так. Он более социально мотивирован”.

Л. Прайс утверждает, что доброй половине американцев известен такой Знаток или кто-то, на него похожий. Она сама фактически основала свою концепцию на примере человека, которого встретила, учась в аспирантуре. Это был человек настолько запоминающийся, что его личность служит сейчас основанием для целой отрасли маркетинговых исследований.

“Я писала тогда докторскую диссертацию в Университете штата Техас, — рассказывала Прайс. — 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 еврей, но все равно знает, что мне лучше пойти в такой-то гастроном и купить ветчину вот по такой цене”. Л. Прайс рассмеялась: “Вам надо бы с ним встретиться. Его зовут Марк Алперт”.

## 7.

Марк Алперт — невысокий, энергичный человек чуть за пятьдесят. У него темные волосы, выдающийся 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, что даже в его возрасте, если дать ему детский химический набор,

он тут же усядется за стол и сотворит какую-нибудь новую смесь.

М. Алперт вырос на Среднем Западе. Сын человека, который открыл первую в северной Миннесоте сеть магазинов уцененных товаров. Он получил докторскую степень в Университете Южной Калифорнии и теперь преподает в Колледже управления бизнесом при Университете штата Техас. Однако нет связи между его должностью и его состоянием Знатока. Будь Алперт сантехником, он и тогда был бы таким же точным и дотошным в том, что касается тонкостей потребительского рынка.

Мы встретились за обедом в ресторане на берегу озера в Остине. Я приехал первым и выбрал столик. Вскоре появился Алперт и убедил меня пересесть за другой столик, сказав, что там будет лучше. Так оно и вышло. 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 в Манхэттене, который всегда помогает получить номер за очень хорошую цену. (“Малкольм, номер в отеле стоит на самом деле 99 долларов. А вот сдираемая цена — это 198 долларов!”) Он объяснил мне, что такое “сдираемая” цена. (Изначальная, но гибкая розничная запрашиваемая цена за номер в отеле.) Он показал на мой диктофон

и сказал: “Мне кажется, у вас пленка закончилась”. Точно. Он объяснил, почему мне не следует покупать “Audi”. (“Это немцы, и иметь с ними дело — головная боль. На какое-то время они обеспечат вам гарантию из-под полы, но не больше того. Дилерская сеть неразвита, так что трудно получить обслуживание. Мне нравится ими управлять, но мне не нравится ими владеть”).) Как он сказал, мне надо садиться за руль “Mercury Mystique”, потому что эта машина в управлении не хуже, чем намного более дорогие седаны европейского производства. “Она не очень хорошо продается, — сказал он, — поэтому вы сможете получить ее за очень разумную цену. Вы идете к розничному торговцу. Вы идете к нему 25 числа любого месяца. Ну что я вам буду рассказывать...” Затем он пустился в невероятно длинное, иногда очень смешное, описание тех нескольких месяцев, которые ему потребовались, чтобы купить новый телевизор. Если бы вы или я прошли через тот же опыт (возврат телевизора, бесконечные сравнения мельчайших электронных деталей, сличение мелкого шрифта в гарантийном документе), подозреваю, что мы сочли бы его адским. М. Алперт, судя по всему, нашел его забавным. Знатоки, как утверждает Прайс, — это тип людей, которые жадно читают *Consumer Reports* (“Обзоры потребительского рынка”). Знаток пишет в *Consumer Reports* и поправляет их составителей. “Однажды они заявили, что “Audi 4000” собран на базе “Volkswagen Dasher”. Это был конец 1970-х

годов. Но “Audi 4000” — это более крупный автомобиль. Я написал им письмо. Потом был провал “Audi 5000”. *Consumer Reports* поместили эту машину в список того, что не надо покупать, из-за проблемы внезапного ускорения. Но я просмотрел литературу и решил, что это была фикция... 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”, — сказал Алперт, недовольно покачивая головой. Он не любил, когда нарушаются заповеди Знатоков.

Следует сказать, что Алперт — не противный всезнайка. Разумеется, он может в любой момент перейти эту границу. Сам Алперт 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. В некотором смысле это желание оказать услугу и повлиять на выбор (в любой ситуации) может пойти слишком далеко. Можно начать повсюду совать свой нос. Я стараюсь быть пассивным Знатоком... Надо помнить о том, что это их решение. Это их жизнь”. Его спасает то, что у вас никогда не возникает впечатления, что он рисует. Есть нечто автоматичное, рефлексивное в том, как он вовлечен в рынок. Это не актерская игра. Это очень близко к социальному инстинкту Хоршоу и Вайсберг. М. Алперт рассказал сложную

историю о том, как лучше всего использовать купоны на скидки, когда берешь на прокат 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 целую бутылку вина”, — сказал он. М. Алперт почти патологически стремится помочь другим. Он не в состоянии удержаться. “Знаток — это тот, кто хочет решить проблемы других людей, как правило, за счет решения собственных”, — говорит Алперт. Это правда, хотя, подозреваю, что обратное — тоже правда. Знаток решает свои проблемы (свои эмоциональные потребности), решая проблемы окружающих. М. Алперт в глубине души остался довольным тем, что я после этого стану покупать телевизор, или автомобиль, или устраиваться в нью-йоркский отель, будучи вооружен знанием, которое он мне дал.

“Марк Алперт удивительно бескорыстный человек, — сказал мне Лей Мак-Алистер, коллега Алперта по Университету штата Техас. — Должен признать, что он помог мне сэкономить полторы тысячи долларов, когда я впервые приехал в Остин. Он помог мне договориться о цене на дом, потому что он понимает игру вокруг продажи недвижимости. Потом мне понадобилась посудомоечная машина и сушилка, и Алперт нашел их мне по самой лучшей цене. Потом я купил автомашину. Я хотел купить “Volvo”, чтобы последовать примеру Марка. Тогда он показал мне сайт

в Интернете, где были все цены на “Volvo” в штате Техас. Он отправился вместе со мной покупать машину. Он помог мне разобраться в хитросплетениях пенсионной системы Университета штата Техас и 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”.

## 8.

Что делает таких людей, как Марк Алперт, настолько важными для начала эпидемии? Очевидно, они знают вещи, которых не знаем мы. Они читают больше журналов, чем мы, больше газет и они — единственные люди, которые читают макулатурную почту. Марк Алперт оказался знатоком электронной бытовой техники. Если произойдет прорыв новых технологий в производстве телевизоров или видеокамер и если вы его друг, то вы услышите об этом очень быстро. Знатоки обладают информацией и искусством общения в достаточной мере, чтобы запустить эпидемию молвы. Что, однако, отличает Знатоков, так это, скорее, не содержание информации, а их умение ее передать. Тот факт, что Знатоки хотят помочь, и ни по какой иной причине, а только из самого желания быть полезными, оказывается чрезвычайно эффективным способом привлечь чье-либо внимание.

Это, без сомнений, частично объясняет, почему сообщение Пола Ревира оказалось таким действенным

в ту памятную ночь. Новость о военном походе британцев поступила не по факсу и не по электронной рассылке. Ее не передавали в вечерних выпусках между телерекламой. Ее принес человек, доброволец, который ехал верхом холодной ночью, не имея никакой другой цели, кроме как заботы о свободе своих соотечественников. В случае с “Hush Puppies”, вероятно, точно так же, — туфли 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 Ист Виллидж в поисках новых идей и обнаружил, что можно купить эти старые клевые “Hush Puppies” в уцененном магазине за очень выгодную цену, и сказал об этом друзьям, которые купили ботинки, потому что есть нечто в личном, незаинтересованном, обоснованном мнении Знатока, что заставляет нас сидеть и слушать. Почему путеводители *Zagat* по ресторанам так популярны? Частично потому, что это удобные справочники обо всех ресторанах в конкретном городе. Но их реальное воздействие заключается в том факте, что обзоры в этих путеводителях представляют собой отзывы добровольцев — тех, кто там обедал и готов поделиться своим мнением с остальными. Каким-то образом это более убедительные рекомендации, чем мнение специалиста, 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, — сказал он, не задумываясь. — Century Wilshire. Ночлег и завтрак в европейском стиле. У них отличные номера, бассейн с подогревом, подземный паркинг. Последний раз, когда я там останавливался (пять лет назад), цена одноместных номеров начиналась с 70 долларов, а самые дешевые апартаменты стоили по 110 долларов. Они сделают вам скидку, если остановитесь на неделю. У них есть бесплатный телефонный номер для справок”. Поскольку он был все-таки умудренным Знатком, я остановился в Century Wilshire, когда приехал в Лос-Анджелес, и все было именно так, как он сказал, и даже лучше. Через несколько недель после возвращения домой (совершенно вопреки собственным привычкам) я порекомендовал Century Wilshire двум своим друзьям, а через месяц — еще двум. Потом я стал представлять себе, сколько людей из тех, кому я рассказал об отеле, тоже 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. М. Алперт, конечно, вряд ли знает столько же людей, сколько знает такой Объединитель, как Роджер Хоршоу, поэтому у него нет такой огромной сети распространения. Но снова, если бы Роджер Хоршоу говорил с вами накануне вашей поездки в Лос-Анджелес, он вряд ли посоветовал бы вам, где лучше остановиться. А вот Алперт всегда посоветует. И если посоветует Хоршоу, вы можете

последовать его совету, а можете и не последовать. Вы отнесетесь к его совету с той же серьезностью, что и к совету любого вашего знакомого. Но если совет вам дает Марк Алперт, вы *всегда* ему последуете. Объединитель может сказать десяти своим друзьям, где остановиться в Лос-Анджелесе, и половина из них может прислушаться. Знаток может сказать пятерым слушателям, где остановиться в Лос-Анджелесе, но будет хвалить отель так горячо и убедительно, что все пятеро сделают именно так, как он советует. Вот вам разные индивидуальности в действии, совершающие поступки с разными целями. Но оба обладают способностью начать эпидемию молвы.

## 9.

Одна из черт Знатка, 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 из меня информацию, выведать, что я знаю, чтобы прибавить это к своей внушительной базе данных. Быть Знатком — значит быть учителем. Но это одновременно, с не меньшим пылом, быть учеником. Знатки — это на самом деле информационные брокеры, которые делятся тем, что знают, и продают эти знания. Но, чтобы началась социальная эпидемия, некоторых людей приходится убеждать, чтобы они предприняли некие действия.

Например, доброе число молодых людей, которые купили себе туфли “Hush Puppies”, в другое время не пожелали бы, чтобы их увидели в этой обуви даже в гробу. Точно так же можно себе представить, что, после того, как Пол Ревир передал свою новость, участники местных ополчений собрались вместе и стали строить планы о том, как им встретить британцев на следующее утро. Но это не могло быть автоматическим процессом. Возможно, одни рвались в бой, а другие, вероятно, сомневались в разумности выступления против подготовленной, профессиональной армии силами доморощенных формирований. Третьи (которые могли не знать Ревира лично) могли подвергнуть его информацию сомнению. Но в итоге все подпали под воздействие того, что мы теперь называем влиянием окружающих. Но 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 кардинально важны для начала эпидемии молвы, как и две ранее представленные группы. Кто такие Продавцы? И что делает их такими непревзойденными в своем деле?

Это Том Гау из Торренса, штат Калифорния, что немного южнее Лос-Анджелеса. Его фирма — *Kavesh & Gau* — самая крупная в Южной Калифорнии в своей отрасли и одна из самых больших компаний по финансовому планированию во всей стране. Том зарабатывает миллион долларов в год. Дональд Мойн, психолог-бихевиорист, который много писал об искусстве убеждения, посоветовал мне встретиться с Гау, потому что, по его словам, он обладает “чарами”. И это правда. Том Гау волею судеб продает услуги финансового планирования. Но он сможет, если пожелает, продавать все что угодно. Если мы хотим понять тип убеждающей личности, то Гау — неплохой первый пример.

Т. Гау немного за сорок. У него приятная внешность, 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 сияет натуральной радостью жизни.

“Я люблю своих клиентов, о’кей? Я для них из кожи вон вылезу, — говорил Гау. — Я называю моих клиентов своей семьей. Я им говорю, что у меня две семьи. У меня жена, дети и — вы”. Т. Гау говорит быстро, порывисто. Он то жмет на газ, то давит на тормоза.

Иногда, когда он произносит слова по ходу дела, он жмет на газ еще сильнее, будто хочет вставить в речь некие словесные скобки. Он задает множество риторических вопросов. “Я люблю свою работу. Я трудолюбив. Я встаю в шесть или семь утра, а ухожу с работы в девять вечера. Я распоряжаюсь огромными деньгами. Я один из крупнейших продюсеров в стране. Но я не говорю об этом своим клиентам. Я тут не для этого. Я тут, чтобы помогать людям. Я люблю помогать людям. Мне уже не надо работать. Я финансово независим. Так почему я работаю допоздна? Потому что я люблю помогать людям. Я люблю людей. Это называется отношением”.

Т. Гау упирает на то, что его фирма предлагает клиентам уровень услуг и опыта, который им трудно будет найти где-либо еще. Через вестибюль, напротив его офиса, расположена юридическая фирма, дочерняя по отношению к Kavesh & Gau, которая занимается завещаниями, страховыми полисами и другими юридическими документами, связанными с финансовым планированием. У Гау есть специалисты по страхованию для предоставления услуг в этой области. Есть биржевые маклеры для работы с инвестициями и специалисты по пенсиям для работы с пожилыми клиентами. Его аргументы рациональны и последовательны. Д. Мойн в сотрудничестве с Гау составил то, что он назвал сборником сценариев для финансового плановика. Д. Мойн утверждает, что хорошего Продавца отличает

от посредственного количество и качество его ответов на возражения, которые может высказать потенциальный клиент. Он тогда сел с Гау, записал на диктофон все его ответы и на этом материале написал книгу. Д. Мойн и Т. Гау подсчитали, что плановик должен быть готов ответить примерно на двадцать вопросов или утверждений. Например: “Я могу сделать это сам”. В ответ на это сборник сценариев перечисляет пятьдесят возможных ответов. Например: “А вас не беспокоит то, что вы можете сделать что-то не так, а рядом никого не будет, чтобы вам помочь?” Или: “Уверен, вы прекрасно распоряжаетесь деньгами. Однако вы должны знать, что большинство жен переживают своих мужей. Не так ли? Если с вами вдруг что-то случится, сумеет ли она справиться с деньгами в одиночку?”

Могу представить себе, как кто-то покупает этот сборник сценариев и заучивает наизусть все потенциальные ответы. Я могу также представить себе, как этот же человек, по прошествии времени, настолько освоит материал, что начнет неплохо судить о том, на какого типа людей какие ответы воздействуют лучше всего. Если вы запишете разговоры этого человека с его клиентами, он будет говорить как Том Гау, потому что будет использовать исключительно слова Тома Гау. В соответствии со стандартными мерками, с которыми мы подходим к силе убеждения (логика и уместность доводов убеждающего), это заставит людей пользоваться сборником сценариев, таких же убедительных,

как сам Том Гау. Но все ли у них получится? Что интересно в Томе Гау, так это степень, в которой он был убедителен даже тогда, когда немного отходил от собственных слов. У него была неуловимая черта характера, нечто мощное, заразительное и непреодолимое. Нечто помимо того, что исходило из его уст. Нечто заставлявшее тех, кто встречался с этим человеком, всегда соглашаться с ним. Это энергия. Это энтузиазм. Это обаяние. Это симпатия. Все это вместе и еще что-то. В какой-то момент я спросил его, счастлив ли он, и он чуть не выскочил из кресла.

“Очень, — живо ответил Гау. Я, скорее всего, самый большой оптимист, которого вы только можете себе представить. Возьмите самого большого оптимиста из ваших знакомых, помножьте его на сто, и это буду я. Потому что позитивное мышление одолеет многое. Так много людей с негативом. Кто-то скажет, у тебя это не выйдет. А я скажу, что значит, у меня не выйдет? Мы переехали в Эшленд, штат Орегон, чуть больше пяти лет назад. Мы нашли дом, который нам понравился. Он был выставлен на продажу уже некоторое время до этого и был несколько дороговат. И я сказал жене, я предложу за него смешную цену. Она сказала, что они ни за что не согласятся. Я сказал, может, и не согласятся. А что мы теряли? Самое страшное, что может быть, это то, что они скажут “нет”. Я не собираюсь на них давить. Я только коротко объясню им, почему я так поступаю. Я разьясню им суть моего предложения.

И знаете что? Они согласились”. Когда Гау рассказывал мне эту историю, я без труда представил его себе в Эшленде, когда он каким-то образом убеждал продавца расстаться со своим чудесным домом за смешную цену. “Разрази меня гром, — говорил Гау. — Если ты не пытаешься, у тебя ничего и не выйдет”.

### 10.

Вопрос о том, что делает кого-то (или что-то) убедительным, далеко не так однозначен, как представляется. Мы узнаем это при первом же взгляде. Но объяснить “это” мы не всегда в состоянии. Рассмотрим два примера, взятые из психологической литературы. Первый — это эксперимент, проведенный во время президентской избирательной кампании 1984 года, когда соперничали Рональд Рейган и Уолтер Мондейл. В течение восьми дней накануне самих выборов группа психологов во главе с Брайаном Малленом из Сиракузского университета записывали на видеопленку вечерние новости по трем национальным телеканалам. Тогда, как и сейчас, их вели Питер Дженнингз на *ABC*, Том Брокау на *NBC* и Дэн Рэйзер на *CBS*. Б. Маллен проанализировал записи и выделил из них все ссылки на кандидатов, пока у него не получилось тридцать семь отдельных фрагментов, каждый длительностью примерно в 2,5 секунды. Потом эти фрагменты были воспроизведены без звука для группы произвольно отобранных людей, которых попросили оценить выражение



лица каждого диктора в показанных фрагментах. Испытуемые понятия не имели, в какого рода эксперименте они участвовали или что сообщали дикторы в программе новостей. Их попросили только оценить эмоциональное содержание мимики этих трех человек по 21-балльной шкале, где самый низкий балл означал “чрезвычайно отрицательно”, а самый высокий — “чрезвычайно положительно”.

Результаты оказались удивительными. Дэн Рэйзер заработал 10,46 балла (что расшифровывается как почти абсолютно нейтральное выражение лица), когда он говорил о Мондейле, и 10,37 — когда говорил о Рейгане. Он выглядел одинаково, когда говорил и о республиканцах, и о демократах. То же самое относилось и к Брокау, который получил 11,21 балла, вещая о Мондейле, и 11,50 — вещая о Рейгане. А вот Питер Дженнингз из *ABC* — это совершенно другая история. За Мондейла он заработал 13,38 балла. Но когда он заговорил о Рейгане, его лицо так осветилось, что он получил 17,44 балла. Б. Маллен с коллегами изо всех сил старались найти этому некое нейтральное объяснение. А что если Дженнингз был просто более экспрессивным, чем его коллеги? Ответ, похоже, состоял вовсе не в этом. Испытуемым показали для контроля другие фрагменты из репортажей этих же трех дикторов, равно как о печальных, так и о радостных событиях (похороны Индиры Ганди, прорыв в лечении инфекционного заболевания). В этот раз Дженнингз не

получил за печальные или радостные сообщения больше баллов, чем его коллеги. Фактически на этом этапе он был, похоже, даже менее выразительным, чем остальные. Не объяснялось это и тем, что у Дженнингза все время могло быть более довольное лицо, чем у других дикторов. На “радостных” сегментах, включенных для сравнения, он получил 14,13 балла, т.е. значительно меньше, чем Рэйзер и Брокау. Единственно возможное объяснение, согласно этому исследованию, — это то, что Дженнингз сделал “немного более явный акцент в выражении лица”, когда говорил о Рейгане.

И вот тут исследование стало еще более интересным. Б. Маллен с коллегами обзвонили некоторое количество людей в нескольких городах страны, регулярно смотревших вечерние новости по главным каналам, и спросили, за кого они голосовали на выборах. В каждом случае те, кто смотрел *ABC*, голосовали за Рейгана гораздо чаще, чем те, кто смотрел *CBS* или *NBC*. Например, в Кливленде 75% аудитории *ABC* проголосовали за республиканцев, по сравнению с 61,9% зрителей *CBS* или *NBC*. В Вильямстауне, штат Массачусетс, 71,4% аудитории *ABC* были за Рейгана, по сравнению с 50% зрителей других каналов. В Эри, штат Пенсильвания, разница составила 73,7% и 50% соответственно. Легкий прорейгановский акцент в выражении лица Дженнингза, похоже, повлиял на решение избирателей, смотревших *ABC*.

Но, представьте себе, что программа *ABC News* яростно оспаривает результаты этого исследования. (“Как понимаю, я единственный социолог, добившийся весьма двусмысленного признания после того, как Питер Дженнингз назвал меня “ослом”, — говорит Маллен.) С этим трудно согласиться. Инстинктивно, думаю, большинство из нас, скорее всего, предположат, что мотивация состоит именно в том, что зрители телеканала *ABC* становились сторонниками Рейгана из-за выражения лица Дженнингза, а не по иной причине. Но Маллен утверждает, что это неверно. Например, на других более очевидных уровнях (скажем, подбор новостей) *ABC* проявила себя как телекомпания, наиболее враждебная Рейгану, так что легко было бы вообразить, что убежденные республиканцы должны были бы уходить из *ABC News* на конкурирующие телеканалы. А чтобы ответить на вопрос, не был ли результат эксперимента всего лишь случайным, четыре года спустя во время избирательной кампании Майкл Дукакис—Джордж Буш группа Маллена повторила свой эксперимент с аналогичным результатом. “Дженнингз чаще улыбался, говоря о кандидате от республиканцев, чем о демократе, — рассказывал Маллен. — И снова по результатам телефонного опроса выяснилось, что зрители, смотревшие *ABC*, чаще голосовали за Буша”.

А вот еще один пример тонкостей процесса убеждения. Набрали большую группу студентов, которым сказали, что это маркетинговое исследование компании,

производящей высокотехнологичные наушники. Каждому выдали комплект и сказали, что компания хочет проверить и увидеть, как будут работать наушники, если пользователь находится в движении: подпрыгивает в танце или мотает головой. Все студенты слушали Линду Ронштадт и *Eagles*, а потом им транслировали редакционную радиопрограмму, в которой настойчиво предлагалось повысить плату за обучение в их университете с нынешнего уровня (587 долларов) до 750 долларов. Трети из них сказали, что во время прослушивания всей записи они должны энергично кивать головой вверх и вниз. Вторую треть попросили в это время мотать головой из стороны в сторону. Последняя треть выполняла роль контрольной группы. Их попросили не двигать головой. Когда эксперимент закончился, всем студентам роздали короткий опросник о качестве песен и воздействии тряски на наушники. А в конце был помещен вопрос, на который экспериментаторы действительно хотели получить ответ: “Какую сумму денег вы считаете разумной платой за обучение в год?”

Ответы на этот вопрос оказались такими же невероятными, как результаты эксперимента с дикторами новостей. Студенты, которые не двигали головой, остались равнодушными к редакционной программе. Они сочли нормальной сложившуюся плату за обучение в 587 долларов или примерно на том уровне, на котором она находилась в тот момент. Те, кто мотал головой из

стороны в сторону, когда слушал редакционную программу (хотя они думали при этом, что всего лишь испытывают качество наушников), упорно возражали против предлагаемого повышения платы. Они хотели, чтобы плата за обучение снизилась в среднем до 467 долларов в год. А те студенты, которых попросили кивать головой, сочли редакционную радиопрограмму очень убедительной. Они были согласны на то, чтобы плата за обучение поднялась в среднем до 646 долларов. Простого кивания головой, очевидно, по какой-то сложной причине, было достаточно для того, чтобы они выступили за политику, которая заберет деньги из их собственных карманов. Каким-то образом кивание головой в конечном итоге сыграло такую же роль, как улыбки Питера Дженнингза на выборах 1984 года.

В этих исследованиях, как я думаю, присутствуют некоторые очень важные ключи к пониманию того, что делает человека, такого как Том Гау (или любого Продавца, с которым мы встречаемся в жизни), таким эффективным. Первое — это то, что мелочи могут, по всей видимости, привести к изменениям таких же масштабов, что и крупные аспекты. В эксперименте с наушниками редакционная программа никак не воздействовала на тех, кто не двигал головой. Она не была для них особенно убедительной. Но как только слушатель начинал кивать головой, передача приобретала огромную силу убеждения. В случае с Дженнингзом, как говорит Маллен, чьи-то осторожные сигналы в

поддержку того или иного политика, как правило, не имеют значения. Но с учетом того особенного, незащищенного состояния, в котором люди смотрят новости, легкий жест может иметь далеко идущие последствия. “Когда люди смотрят новости, они не отсеивают специально какие-то знаки и не испытывают потребности возражать против выражения лица диктора, — объясняет Маллен. — Речь не идет о том, что кто-то уверенно заявляет: это очень хороший кандидат, который заслуживает вашего голоса. Это не прямое вербальное послание, против которого мы автоматически начинаем восставать. Это гораздо тоньше и по этой причине более изощренно, и поэтому нам гораздо сложнее от этого отгородиться”.

Второй итог этих исследований — это то, что невербальные сигналы так же важны, а то и важнее, чем вербальные. То, *как* мы говорим, может значить больше чем то, *что* мы говорим. Дженнингз, как бы там ни было, не вставлял в новости, которые он оглашал, никаких прорейгановских комментариев. Фактически, как я уже упоминал, *ABC*, по заключению независимых наблюдателей, была телекомпанией, самой враждебной Рейгану. Один из выводов, который сделали авторы эксперимента с наушниками (Гари Уэллс из Университета Альберты и Ричард Петти из Университета штата Миссури), было то, что “телевизионная реклама наиболее эффективна, если в видеоряде присутствует повторяющееся движение по вертикали

и телезрители кивают головой вслед за этим движением (например, прыгающий мяч)”. Простые физические движения и наблюдения могут иметь огромное влияние на то, что мы ощущаем и думаем.

Третий (и, возможно, самый главный) итог проведенных исследований — сила убеждения проявляется зачастую непонятными для нас способами. Суть не в том, что улыбки и кивки — это подпороговые<sup>3</sup> сообщения. Они прямолинейны и видны на поверхности. Суть в том, что их воздействие совершенно необъяснимо. Если бы вы спросили кивавших головами, почему они были согласны на существенный рост платы за обучение (деньги за учебу им пришлось бы доставать из собственных карманов), никто бы не сказал вам, что кивал головой потому, что слушал редакционную передачу. Они вам скажут, что сочли редакционную передачу особенно продуманной и интеллектуальной. Они объяснят вам свое мнение некоей более очевидной и логической причиной<sup>4</sup>. Точно так же зрители *ABC*, которые проголосовали за Рейгана, никогда, даже через тысячу лет, не скажут вам, что они так проголосовали,

---

<sup>3</sup> Подпороговое восприятие — субъективно неосознаваемые, но влияющие на поведение человека процессы восприятия, протекающие как бы “под порогом” сознания. — *Примеч. ред.*

<sup>4</sup> В данной ситуации задействуется такой механизм психологической защиты, как рационализация — процедура, посредством которой субъект стремится дать логически связное и морально приемлемое объяснение той или иной установки, поступка, идеи, чувства и пр., подлинные мотивы которых остаются для него в тени. — *Примеч. ред.*

потому что Питер Дженнингз каждый раз улыбался, когда упоминал имя президента. Они скажут, что им нравилась политическая программа Рейгана или что он хорошо справлялся со своими обязанностями. Да им и в голову не придет, что нечто настолько случайное и, на первый взгляд, незначительное, как улыбка или кивок диктора новостей, способно повлиять на их решение. Если мы хотим понять, что делает таких людей, как Том Гау, очень убедительными, нам надо увидеть в нем больше, чем его явное умение красиво говорить. Нам надо разглядеть нечто неуловимое, тайное и то, что не передается словами.

## 11.

Что бывает, когда общаются два человека? В нашем случае — это важнейший вопрос, поскольку речь идет об основном контексте, в котором происходит всякое убеждение. Мы знаем, что люди говорят поочередно. Они слушают, перебивают друг друга, жестикулируют руками. Я общался с Томом Гау в скромном офисе. Я сидел в кресле, придвинутом к его письменному столу, положив ногу на ногу. В руках — блокнот и ручка. Одет в синюю рубашку, черные брюки и черный пиджак. Он сидел за письменным столом в кресле с высокой спинкой. На нем — синие костюмные брюки, идеально отглаженная белая рубашка и алый галстук. В какой-то момент он нависал над столом и выставлял



локти перед собой. В другой момент он откидывался в кресле и размахивал руками, перемалывая воздух. Между нами, на пустой поверхности стола, лежал мой диктофон и записывал весь разговор. Вот что вы увидели бы, если бы я прокрутил для вас видеозапись этого интервью. Но если бы вы замедляли воспроизведение записи до тех пор, пока наша беседа не выглядела бы как последовательность фрагментов видеоряда длиной в доли секунды, вы бы увидели нечто абсолютно другое. Вы бы увидели, что мы оба участвуем в том, что можно определить, как сложный танец с четким рисунком.

Пионер такого рода анализа (то, что называют изучением культурных микроритмов) — Уильям Кондон. В ходе одного из своих самых знаменитых в 1960-е годы исследовательских проектов он вознамерился раскодировать эпизод кинофильма длительностью в четыре с половиной секунды, в котором женщина говорит мужчине и ребенку за обедом: “Вы все непременно приходите каждый вечер. Мы уже много месяцев так чудно не сживали за обедом”. Кондон разбил эпизод на отдельные фрагменты, каждый длительностью примерно 1,45 секунды. А потом он смотрел и смотрел. Он так описывает это:

“Чтобы внимательно изучить построение и последовательность всего этого, непременно нужен

натуралистический или этологический<sup>5</sup> подход. Вы просто сидите и смотрите, сидите и смотрите, тысячи часов, пока в материале не начинает прослеживаться некий порядок. Это как занятие скульптурой... Долгие исследования открывают все новые логические формы. Когда я снова и снова просматривал эту пленку, у меня сложились ошибочные представления о порядке, в котором происходит общение между людьми. Это была своего рода устоявшаяся модель. Вы посылаете сообщение, а кто-то посылает сообщение вам в ответ. Сообщения отправляются туда, обратно и во всех направлениях. Но что-то в этом было непонятное”.

У. Кондон посвятил полтора года изучению этого короткого отрывка из фильма, пока, наконец, периферийным зрением не увидел то, что там, по его предчувствию, было: “жена поворачивает голову в тот самый момент, когда муж поднимает руку”. С этого момента он сумел различить другие микродвижения, другие модели, которые возникали снова и снова, пока исследователь не осознал, что, помимо произнесения слов и слушания, три человека за столом были вовлечены в то, что он обозначил термином “интерактивная синхронность”. У их разговора имелась ритмическая

---

<sup>5</sup> Этология — наука о биологических основах и закономерностях поведения животных и человека. Главное внимание в этологии уделяется видотипичным (генетически фиксированным) формам поведения, свойственным всем представителям данного вида. — *Примеч. ред.*

физическая характеристика. Каждый человек в кадре протяженностью в 1,45, 2,45 или 3,45 секунды двигал плечом, щекой, бровью или рукой, задерживал это движение, прекращал его, менял направление и начинал все сначала. Более того, все эти движения идеально совпадали по ритму со словами, который произносил каждый собеседник (акцентируя, подчеркивая и совершенствуя процесс артикуляции), так что говорящий фактически танцевал под ритм собственной речи. В это же время остальные присутствующие за столом танцевали вместе с говорящим, двигая лицом, плечами, руками и телом в том же самом ритме. Это не значит, что все танцевали одинаково. Люди не всегда двигаются в унисон, танцуют под одну мелодию. А суть в том, что синхронность стартов и стопов микродвижений всех собеседников (вздрагивания и колебания лиц и тел) находились в абсолютной гармонии.

В ходе последующих исследований было установлено, что не только жестикуляция находилась в гармонии, но и ритмика разговора. Когда два человека разговаривают между собой, громкость и тембр их речи взаимно уравниваются. То, что лингвисты называют скоростью речи (число речевых сигналов, произнесенных за секунду), уравнивается. То же происходит и с тем, что обозначается задержкой — периодом времени, который проходит между моментом, когда замолкает один собеседник, и моментом, когда начинает говорить второй. Два человека могут начать

разговор с очень разными речевыми моделями, но почти мгновенно они достигают единой модели. С нами так происходит каждый раз, всегда. Младенцы одного или двухдневного возраста синхронизируют движения головы, локтя, плеча, бедра и ступни с речевыми моделями взрослых. Синхронность обнаруживалась даже во время общения между людьми и приматами. Это одна из особенностей нашей природы.

Когда Том Гау и я сидели друг против друга в его кабинете, мы почти моментально достигли физической и вербальной гармонии. Мы исполняли танец. Еще до того, как попытаться убедить меня словами, он уже установил связь со мной своими жестами и манерой речи. Но что же сделало мою беседу с ним такой особенной, такой намного более убедительной, чем все те разговоры, которые происходят у меня каждый день? Дело не в том, что Гау намеренно пытался установить гармонию в общении со мной. Некоторые книги об искусстве продавца рекомендуют, чтобы уговаривающие пытались точно копировать позу или манеру разговора своих клиентов, чтобы достичь согласия. Это слишком очевидная и дешевая уловка.

Мы говорим здесь о своего рода надрефлексе, фундаментальной физиологической способности, которую едва осознаем. И, как и в случае всех особенных человеческих способностей, некоторые люди управляют этим рефлексом лучше, чем другие. Следовательно, личность, обладающая силой убеждения, в определенной степени

может подчинить других собственному ритму общения и диктовать свои условия. По результатам некоторых исследований, студенты с высокой степенью синхронности в общении с преподавателями, более довольны жизнью, заинтересованы и добродушны. Я почувствовал во время беседы с Гау, что меня соблазняют, разумеется, не в сексуальном смысле, а в универсальном. Я почувствовал, что разговор проходил на его условиях, а не на моих. Я ощущал синхронизацию с ним. “Это знают опытные музыканты и ораторы, — говорит Джозеф Капелла, который преподает в Аннербергской школе техники общения при Университете штата Пенсильвания. — Они всегда знают, когда толпа с ними, буквально в полной синхронности с ними. В движениях и кивках, в молчании и моментах внимания”. Это странно признавать, потому что я не хочу, чтобы меня куда-то затащивали. Я всегда настороже. Но суть Продавцов состоит в том, что на каком-то уровне им невозможно сопротивляться. “Том может добиться доверия и согласия в период от пяти до десяти минут. У большинства людей на решение такой задачи уйдет не меньше получаса”, — говорит Дональд Мойн о Томе Гау.

Здесь есть еще одно, более четкое измерение. Когда разговаривают два человека, у них возникает гармония не только на вербальном и физическом уровнях. Они подвержены тому, что называют двигательной мимикрией. Если показать людям фото человека с

улыбающимся или нахмуренным лицом, они станут улыбаться или хмуриться в ответ, пусть даже легчайшими движениями лицевых мышц, которые можно зафиксировать только с помощью электронных датчиков. Если я ударю себя молотком по пальцу, большинство видевших это людей скорчат гримасу: они будут подражать моему эмоциональному состоянию. Вот что, в физическом смысле, подразумевается под сопереживанием. Мы подражаем эмоциям друг друга, выражая таким образом поддержку и заботу, а на более элементарном уровне — общаясь друг с другом.

В своей блестящей книге *Emotional Contagion* (“Эмоциональное заражение”), вышедшей в 1994 году, психологи Илейн Хэтфилд и Джон Качиоппо, а также историк Ричард Рэпсон сделали еще один шаг в направлении этих исследований. Подражание, утверждают они, — это, помимо прочего, одно из средств, с помощью которого мы заражаем друг друга эмоциями. Иными словами, если я улыбнусь, а вы увидите это и улыбнетесь в ответ (даже микроулыбкой не длиннее нескольких миллисекунд), вы не только подражаете мне и сопереживаете. Это может быть способ, которым я передаю вам свое счастливое состояние. Эмоция заразна. Частично это происходит на уровне интуиции. У всех нас, как правило, поднимается настроение, если рядом есть кто-то в хорошем расположении духа. Но если об этом задуматься серьезно, то окажется, что это аспект кардинальной важности. Мы привыкли

думать, что выражение лица — это внешний признак нашего внутреннего состояния. Я счастлив — и я улыбаюсь. Мне грустно — и я хмурюсь. Эмоция выходит наружу изнутри. Эмоциональное заражение, однако, показывает, что имеет место и обратное направление. Если я заставлю вас улыбнуться, у вас возникнет ощущение счастья. Если же я заставлю вас нахмуриться, вам станет грустно. В этом смысле эмоции перемещаются снаружи во внутрь.

Если рассматривать эмоции с этой точки зрения (снаружи — вовнутрь, а не изнутри — наружу), то можно понять, почему одни люди способны оказать огромное влияние на других. Как бы там ни было, некоторые из нас очень хорошо умеют выражать эмоции и чувства, и это означает, что они намного более эмоционально заразительны, чем остальные. Психологи называют таких людей передатчиками. У передатчиков особый тип личности. Они отличаются и своими психологическими особенностями. Например, физиогномисты утверждают, что имеются огромные различия в расположении лицевых мышц — в их форме и (что совсем удивительно) в преобладании их определенного типа. “Ситуация очень похожа на эпидемичную, — говорит Качиоппо. — Есть носители, люди эмоционально очень выразительные, и есть очень восприимчивые люди. Эмоциональное заражение не связано с болезнями, но механизм его точно такой же”.

Говард Фридман, психолог из Университета штата Калифорния, Риверсайд, разработал метод исследования, который он назвал “тест на эмоциональность общения”. Тест представляет собой самоанализ с тринадцатью вопросами. Например, можете ли вы сидеть спокойно, слушая хорошую танцевальную музыку? Громко ли вы смеетесь? Дотрагиваетесь ли до своих друзей во время разговора? Как хорошо вы умеете строить глазки? Любите ли вы находиться в центре внимания? Самый высокий потенциальный результат теста — 117 баллов. А средний результат, по словам Фридмана, составляет 71 балл.

Что же означает высокий балл? Чтобы ответить на это, Фридман провел захватывающий эксперимент. Он отобрал несколько десятков людей, получивших очень высокие баллы в результате его теста (больше 90), и несколько десятков человек с самыми низкими баллами (ниже 60) и попросил их заполнить опросник, определяющий их ощущения “в данный момент”. Потом он поместил всех участников эксперимента с высокими баллами в отдельные комнаты и свел каждого из них с двумя участниками, имеющими низкие баллы. Их попросили посидеть вместе в одной комнате в течение двух минут. Они могли смотреть друг на друга, но не разговаривать. Фридман обнаружил, что всего за две минуты, без единого произнесенного слова, люди с низкими баллами переняли настроение участников с высокими результатами теста. Если



харизматический человек был в самом начале подавлен, а неэкспрессивный — доволен жизнью, то по прошествии двух минут неэкспрессивный участник эксперимента оказывался тоже в подавленном состоянии. Но никак не наоборот. Только харизматический человек мог заразить других людей, находящихся в комнате, своими эмоциями.

Не так ли было со мной и Томом Гау? Больше всего во время нашей с ним встречи меня поразил его голос. У него был диапазон оперного певца. Временами голос звучал сухо (его любимая фраза в этом состоянии: “Простите?”). Иногда он растягивал слова, лениво и спокойно. Временами он посмеивался и его слова певуче вторили его смеху. Во всех этих состояниях его лицо менялось соответственно, переходя (быстро и привычно) от одного выражения к другому. В его эмоциях не было никакой неопределенности. На его лице все было четко обозначено. Разумеется, я не видел своего лица, но могу предположить, что оно отражало эмоции моего собеседника. Интересно в этом контексте вспомнить об эксперименте с киванием и наушниками. Это пример того, как кто-то подвергается убеждению извне, посредством внешнего жеста, влияющего на внутреннее решение. Кивал ли я, когда кивал Том Гау? Вертел ли я головой, когда головой вертел Том Гау? Позднее я позвонил Гау и попросил его пройти тест Говарда Фридмана на харизматичность. Когда мы проходили список, вопрос за

вопросом, он начал усмехаться. Дойдя до вопроса 11 (“У меня очень плохо с пантомимой, так же, как с разгадыванием шарад”), он уже всю смеялся. “А это у меня получается отлично! Я всегда выигрываю в шарады!” Из возможных 117 баллов он получил 116.

## 12.

Ранним утром 19 апреля 1775 года жители Ленгсингтона, штат Массачусетс, начали собираться на городской общинной земле. Им было от 16 до 60 лет. Все вооружились, чем могли, — мушкеты, шпаги, пистолеты. По мере того как распространялась тревожная весть, их численность возрастала за счет ополчения из соседних городов. Дедхам направил четыре роты. Из Линна люди уходили в Ленгсингтон по собственной инициативе. В городах дальше к западу, до которых весть дошла позже, фермеры так спешили принять участие в битве при Ленгсингтоне, что буквально сбросали свои плуги на полях. Во многих городах было мобилизовано практически все мужское население. У них не было униформы, поэтому они надели обычную одежду: куртки, чтобы защититься от холода, и широкополые шляпы.

В то время как колонисты устремлялись к Ленгсингтону, тужа же стройными рядами направлялись британские регулярные войска. К рассвету бойцы передовых отрядов в неясном свете видели повсюду силуэты вооруженных людей, пересекавших окрестные поля

и опережавших британцев в их марше к Ленгсингтону. Когда регуляры (как их тогда называли) подошли к центру города, они услышали неподалеку барабанный бой. Наконец британцы добрались до общинной земли Ленгсингтона, и две стороны встретились лицом к лицу: несколько сотен британских солдат против менее сотни ополченцев. В первом же сражении британцы одолели колонистов, поразив в ходе короткой перестрелки на общинной земле семь ополченцев. Но это была всего лишь первая из предстоящих в этот день битв. Когда британцы двинулись к Конкорду, чтобы отыскать там склады вооружений и боеприпасов, о которых им сообщили, они снова столкнулись с ополченцами и на этот раз потерпели серьезное поражение. Это было начало Американской революции, войны, которая до своего окончания унесла множество жизней и охватила всю Американскую колонию. Когда на следующий год американские колонисты объявили независимость, это было с восторгом встречено как победа всей нации. Но начиналось все совсем не так масштабно. Все начиналось холодным весенним утром с эпидемии молвы, которая распространилась от мальчишки из конюшни на всю Новую Англию, передаваясь через небольшое количество особенных людей: несколько Продавцов и одного человек с талантом Знатока и Объединителя.