

## Предисловие

**Д**ля “Hush Puppies” (классические американские замшевые туфли на легкой резиновой подошве) переломный момент наступил где-то в конце 1994 или в начале 1995 года. Эта торговая марка до сего времени находилась в состоянии почти полной “летаргии”. Уровень продаж упал до 30 тысяч пар в год и приходился главным образом на небольшие семейные магазины в провинциальных городах. Wolverine, компания-производитель туфель “Hush Puppies”, думала даже о том, чтобы постепенно отказаться от обуви, сделавшей компанию знаменитой. Но затем произошло нечто странное. На одном из показов мод два сотрудника компании, Оуэн Бакстер и Джеффри Льюис, встретились со стилистом из Нью-Йорка, который сказал им, что давно позабытые “Hush Puppies” вдруг вновь стали модными в клубах и барах центра Манхеттена. “Нам сказали, — вспоминает Бакстер, —

что в Ист Виллидж и Сохо появились торговые точки, где перепродавали эти туфли. Люди шли в семейные магазины и небольшие лавки и скупали оставшиеся запасы. Бакстер и Льюис поначалу ничего не могли понять. Не было никакого логического объяснения тому, как обувь, навсегда вышедшая из моды, могла вернуть себе популярность. “Нам сообщили, что сам Исаак Мизрахи<sup>1</sup> носит такие туфли, — рассказывает Льюис. — Думаю, будет честно, если я скажу, что мы тогда понятия не имели, кто такой Исаак Мизрахи”.

К осени 1995 события разворачивались стремительно. Сначала позвонил модельер Джон Бартлетт. Он хотел использовать “Hush Puppies” в показе своей весенней коллекции. Затем был звонок от другого модельера, Энн Сью. Она тоже хотела заполучить туфли для своего показа. В Лос-Анджелесе модельер Джоэл Фитцджеральд установил восьмиметрового бассет-хаунда (эмблема торговой марки “Hush Puppies”) на крыше своего голливудского магазина. Он выпотрошил прилегающую к магазину арт-галерею, чтобы превратить

---

<sup>1</sup> Мизрахи, Исаак — законодатель нью-йоркской моды, собственная компания которого (создана в 1987 году) уже в 1990 году получила премию Совета модных дизайнеров Америки (*Council of Fashion Designers of America — CFDA*). Его нашумевший фильм *Unzipped* (“Нараспашку”, 1995) сорвал флер с мира высокой моды. В 1998 году Мизрахи закрыл свой дом мод и стал ведущим телевизионного шоу. Выпустил книгу комиксов “Приключения супермодели Сэнди” (кинокомпания Dream Works планирует сделать по ней мультфильм), получил премию за дизайн костюмов к спектаклю “Женщины” и участвовал в постановках Михаила Барышникова. Одежду Мизрахи носят Мадонна, Опра Уинфри и Ума Турман. — *Примеч. ред.*

ее в бутик “Hush Puppies”. Когда он еще красил и расставлял полки, вошел актер Пиви Херман и попросил две пары. “Это был настоящий ажиотаж”, — вспоминает Фитцджеральд.

В 1995 году компания продала 430 тысяч пар классических “Hush Puppies”, а в следующем году — в четыре раза больше. И так до тех пор, пока эти туфли вновь не стали главным предметом гардероба молодого американца. В 1996 году “Hush Puppies” завоевали приз как лучший аксессуар. Приз вручался на торжественном вечере Совета модельеров в Линкольн Центре. Президент фирмы стоял на сцене рядом с Келвином Кляйном и Донной Каран<sup>2</sup> и получал награду, которой (как он сам признался) его компания практически не добивалась. “Hush Puppies” внезапно оказались в центре бума, который начался с горстки парней в Ист Виллидж и Сохо.

Как это случилось? Первые несколько парней, кем бы они ни были, вовсе не собирались делать рекламу “Hush Puppies”. Они носили их только потому, что больше никто их не надевал. Затем причуда распространилась на двух модельеров, которые использовали эти туфли, чтобы продвинуть на рынок нечто совсем другое — высокую моду. Туфли оказались случайной деталью. Никто не думал превращать “Hush Puppies”

---

<sup>2</sup> Каран, Донна (род. в 1948) — известный нью-йоркский модельер. В 1971 году стала главным дизайнером Дома Анны Кляйн. В 1985 году представила свою первую коллекцию. Владелица торговых марок *D*, *DKNY Classic*, *DKNY Active*. — *Примеч. ред.*

в модное течение. И все-таки каким-то образом случилось именно это. Туфли достигли определенного уровня популярности, и наступил переломный момент. Как пара туфель за 30 долларов перекочевала от нескольких парней в центре Манхэттена и двух модельеров в каждый американский торговый центр всего за два года?

## 1.

Были времена, и не такие давние, когда в отчаянно бедных предместьях Нью-Йорк-Сити (Браунсвилл и восточный Нью-Йорк) с наступлением сумерек улицы превращались в города-призраки. Простой рабочий люд не гулял по тротуарам. Дети не катались на велосипедах по проезжей части. Старики не сидели на ступеньках перед домом и на садовых скамейках. Наркоторговля процветала, а война между бандами была такой жестокой, что большинство жителей с наступлением темноты прятались по домам. Офицеры полиции, служившие в Браунсвилле в 1980-х–начале 1990-х, утверждают, что в те годы, как только садилось солнце, их рации взрывались переговорами между патрульными офицерами и их диспетчерами по поводу бесконечной череды тяжких и опасных преступлений. В 1992 году в Нью-Йорк-Сити произошло 2154 убийства и 626182 тяжких преступлений, основная часть которых приходилась на такие места, как Браунсвилл и восточный Нью-Йорк. Затем случилось

нечто странное. По достижении некой величины уровень преступности стал снижаться и потом резко сорвался вниз. В течение пяти лет число убийств сократилось на 64,3% — до 770, а общее число преступлений сократилось почти наполовину — до 355893. В Браунсвилле и восточном Нью-Йорке тротуары снова наполнились жизнью, вернулись велосипеды, старики снова уселись на ступеньки перед домом. “Было время, когда привычно было услышать ожесточенную перестрелку, словно это какие-то вьетнамские джунгли, — говорит инспектор Эдвард Массадри, возглавляющий полицейское управление в Браунсвилле. — Теперь я больше не слышу такой пальбы”.

Полиция Нью-Йорка будет вам утверждать, что в городе кардинально усовершенствовалась стратегия поддержания правопорядка. Криминалисты ссылаются на падение продаж крэка<sup>3</sup> и старение населения. Тем временем экономисты скажут, что постепенное улучшение городской экономики в течение 1990-х обеспечило рабочие места тем, кто иначе мог бы стать преступниками. Это общепринятые объяснения роста и снижения социальных проблем, но они не более удовлетворительны, чем утверждение о том, что парни из Ист

---

<sup>3</sup> Крэк — наркотик, кокаин-основание, представляющее собой белый кристалл без запаха и цвета или кристаллический порошок, горький на вкус. Устойчив к температуре возгонки, что дает возможность его курить. Название связано с характерным треском, издаваемым при его курении. Отличается низкой ценой и очень высокой наркогенностью (в десять раз превышающей кокаин). — *Примеч. ред.*

Виллидж стали причиной возрождения славы “Hush Puppies”. Перемены в наркобизнесе, в составе населения и экономике — это долгосрочные тенденции, происходящие по всей стране, и они не объясняют того, почему события развиваются в такие исключительно короткие сроки. Что касается улучшений в работе полиции, то они, разумеется, важны. Но имеется необъяснимый разрыв между масштабами улучшений в методах работы полиции и достигнутыми результатами в таких местах, как Браунсвилл и восточный Нью-Йорк. Как бы там ни было, преступность не сокращалась в Нью-Йорке постепенно, по мере улучшения условий жизни. Уровень преступности резко упал. Как могут изменения одного-двух экономических и социальных показателей привести к тому, что число убийств сократилось на две трети всего за пять лет?

## 2.

Переломный момент — это биография идеи, а сама идея очень проста. Она состоит в том, что лучший способ понять то, как возникают направления моды; как происходят приливы и отливы волны преступности; или, в этом же ключе, как неизвестные книги превращаются в бестселлеры; как распространяется среди подростков пристрастие к курению; как возникает феномен молвы или же любые другие необъяснимые явления, характерные для сегодняшней повседневной

жизни, — это относиться к этому, как к эпидемиям. Идеи, товары, информация и типы поведения распространяются точно так же, как вирусы.

Взлет “Hush Puppies” и падение уровня преступности в Нью-Йорке — это хрестоматийные примеры действия эпидемий. Хотя внешне между ними не так много общего, они имеют единый базовый, основополагающий принцип. Прежде всего, это яркие примеры передающегося типа поведения. Никто не распространял рекламу и не говорил, что традиционные “Hush Puppies” — это круто, и все должны начать их носить. Какие-то парни надевали свои туфли, только чтобы пойти в клубы или кафе или слоняться по улицам в центре Нью-Йорка. Поступая так, они демонстрировали окружающим собственное представление о моде. Они заразили всех “вирусом Hush Puppies”.

Снижение уровня преступности в Нью-Йорке, разумеется, произошло по такому же сценарию. Не было так, что невероятно огромное количество будущих убийц вдруг очнулось в 1993 году и решило больше не совершать преступлений. Не было и так, что полиция, используя чудесные методы, сумела вмешаться в огромное количество ситуаций, которые в противном случае могли привести к чьей-то гибели. А случилось так, что малое число людей в малом числе ситуаций, в которых полиция и новые социальные факторы имели лишь условное влияние, начали вдруг вести себя совершенно

иначе, и их поведение неким образом распространилось на других потенциальных преступников, оказавшихся в аналогичных ситуациях. Определенным образом большое число жителей Нью-Йорка за короткое время “заразилось” антикриминальным вирусом.

Вторая отличительная черта этих двух примеров — это то, что в обоих случаях малые перемены имели большие последствия. Все вероятные причины падения уровня преступности в Нью-Йорке пытались объяснить последовательными переменами, но это были постепенно нарастающие перемены. Объем торговли крэком снижался, население несколько постарело, полиция стала работать немного лучше. Однако результат оказался более чем выраженным. То же относится и к “Hush Puppies”. О каком числе парней, которые начали носить эти туфли в центре Манхэттена, идет речь? Двадцать? Пятьдесят? Сто, не больше? И все же они без всякой посторонней помощи привели к возникновению международного направления моды. И наконец, обе перемены произошли стремительно. Они не нарастают постепенно и медленно. Полезно посмотреть на диаграмму уровня преступности в Нью-Йорке, скажем, с середины 1960-х до конца 1990-х годов. Она похожа на гигантскую дугу. В 1965 году в городе было совершено 200 тысяч преступлений, и с этого момента их число резко пошло вверх, удвоившись за два года. Оно продолжало неуклонно расти, пока не достигло 650 тысяч преступлений в год в середине 1970-х годов.



Оно оставалось примерно на том же уровне в следующие два десятилетия и потом пошло вниз так же резко, как оно подскочило за 30 лет до этого. Преступность не убывала. Она не снижала темпы роста постепенно. Она достигла определенной точки и ударила по тормозам.

Эти три аспекта (первый — заразность, второй — тот факт, что малые причины имеют большие последствия, третий — то, что перемены происходят не постепенно, а в некий переломный момент) — это те же три принципа, которые определяют то, как по школьным классам распространяется корь или как каждую зиму начинается грипп. Из этих трех последний принцип (идея о том, что эпидемии могут начинаться и затухать в некий переломный момент) — самый важный, потому что это принцип, который делает логичными первые два и позволяет глубже проанализировать то, почему перемены в современном мире происходят именно таким образом.

### 3.

Мир, который существует по законам эпидемий, весьма отличается от того мира, в котором, по нашему мнению, мы сейчас живем. Задумайтесь на секунду о заразности. Если я произнесу это слово в вашем присутствии, вы тут же подумаете о простудах, или гриппе, или о чем-то очень опасном, как, например, ВИЧ

или лихорадка Эбола<sup>4</sup>. У нас в сознании сложилось четкое представление о том, что означает заразность. Но если могут существовать эпидемии преступности или эпидемии моды, должны существовать и другие всевозможные явления, такие же заразные, как вирусы. Вы никогда не задумывались, к примеру, о зевоте? Зевота — это удивительно заразительный акт. Только потому, что вы прочли слово “зевота” дважды в предыдущих двух предложениях (еще две “зевоты” — в этом), доброе число из вас, вероятно, зевнет в течение предстоящих нескольких минут. Даже я, пока это писал, уже дважды зевнул. Если вы читаете эту книгу в общественном месте и только что зевнули, шансы за то, что большая часть всех тех, кто видел, как вы зевнули, теперь тоже зевает, а большая часть тех, кто наблюдал за людьми, которые наблюдали, как вы зеваете, теперь зевает тоже, и так по цепочке. Постоянно расширяющийся круг зевающих людей.

Зевота невероятно заразна. Я заставил некоторых читателей зевнуть, всего лишь написав слово “зевота”. Люди, которые зевнули после того, как увидели, что вы зеваете, тем временем заразились от вида вашей зевоты. Это второй уровень инфекции. Они могли зевнуть, даже услышав, как вы зеваете, поскольку зевота

---

<sup>4</sup> Лихорадка Эбола — острая вирусная болезнь, характеризующаяся тяжелым течением и высокой летальностью. Вирус переносится грызунами, обитающими возле жилья человека. Инкубационный период продолжается от четырех до шести дней, смерть обычно наступает на второй неделе болезни на фоне кровотечений и шока. — *Примеч. ред.*

заражает и на слух: если вы прокрутите пленку с записью зевоты незрячим людям, они тоже начнут зевать. И наконец, если вы зевнули, читая эти строки, не возникла ли у вас мысль (пусть даже бессознательная и мимолетная), что вы, возможно, устали? Подозреваю, что с некоторыми из вас так и было, и это означает, что зевота может быть эмоционально заразна. Всего лишь написав это слово, я могу сформировать у вас определенное ощущение. Может ли сделать подобное вирус гриппа? Иными словами, заразность — это неожиданное свойство самых разных вещей, и нам надо это запомнить, если мы хотим распознать и диагностировать перемены эпидемического характера.

Второй аспект эпидемий (малые события могут иметь большие последствия) — это также достаточно радикальное понятие. Мы, люди, существа очень общительные и умеем соотносить слово с его результатом. Если мы хотим передать сильное чувство, если мы хотим убедить кого-то в том, что мы, к примеру, любим этого человека, мы понимаем, что надо говорить страстно и откровенно. Если нам надо сообщить кому-то тяжелое известие, мы понижаем голос и тщательно подбираем слова. Мы привыкли к мысли, что все, за действованное в любых транзакциях, или отношениях, или системе, должно напрямую соотноситься по интенсивности и масштабам с результатом. Рассмотрите, например, вот такую загадочную ситуацию. Я даю вам большой листок бумаги и прошу согнуть его пополам,

затем этот же сложенный листок сложить пополам еще раз, и так снова и снова, пока вы не согнете первоначальный лист бумаги 50 раз. Как вы думаете, какой высоты получится окончательный “кирпич”? Чтобы ответить на этот вопрос, большинство людей мысленно сгибают этот листок и предполагают, что это будет толщина телефонного справочника. А если они достаточно смелы, они называют высоту холодильника. Однако правильный ответ такой: высота такого “кирпича” будет приближаться к расстоянию от Земли до Солнца. А если вы сложите его еще раз, высота составит расстояние до Солнца и обратно до Земли. Это пример того, что в математике называется геометрической прогрессией. Вирус распространяется среди населения, удваивая число пораженных снова и снова до тех пор, пока это число (фигурально) не вырастет из толщины одного листа бумаги до расстояния от Земли до Солнца — в 50 приемов. Нам по-человечески трудно осознать такую прогрессию, поскольку следствие кажется абсолютно непропорциональным причине. Нам надо быть готовым к такому варианту, когда время от времени большие перемены следуют за малыми событиями, а иногда такие перемены могут происходить с громадной скоростью.

Вероятность резкой перемены находится в центре идеи переломного момента, и это, возможно, то, что труднее всего воспринять. Впервые этот термин стали широко применять в 1970-х годах, когда описывались

массовые переселения в предместья белых людей, живших до того в старых городах американского Северо-Запада. Когда число афроамериканцев, прибывающих в те или иные кварталы этих городов, достигало определенного уровня (скажем, 20%), социологи наблюдали “срыв” белой общины. Большинство местных белых покидали свои дома практически сразу и одновременно. Переломный момент — это момент накопления критической массы, порог, точка кипения. Был переломный момент в том, что касается тяжких преступлений в Нью-Йорке в начале 1990-х; был и переломный момент, с которого началось возрождение “Hush Puppies”. Точно так же есть переломный момент внедрения любых новых технологий. Компания Sharp представила свой первый недорогой факсимильный аппарат в 1984 году и в первый год продала в США примерно 80 тысяч таких изделий. В течение последующих трех лет деловые люди медленно и неуклонно покупали все больше и больше факсов, пока в 1987 году факсимильными аппаратами стало обладать достаточное число людей, чтобы оправдать их дальнейшее практически повсеместное распространение. Год 1987-й стал переломным моментом распространения факсимильных аппаратов. В этом году был продан миллион аппаратов, а к 1989-му было подключено уже два миллиона факсов. Продажа сотовых телефонов развивалась по той же траектории. В течение 1990-х годов

телефоны становились меньше и дешевле, обслуживание — более качественным. В 1998 году у технологии наступил переломный момент: внезапно у всех появился сотовый телефон. (Математические объяснения переломного момента даны в примечаниях в конце книги.)

Все эпидемии имеют свой переломный момент. Джонатан Крейн, социолог из Университета штата Иллинойс, изучил то, как имеющееся в сообществе количество ролевых моделей, обозначаемых Бюро переписи населения как люди с “высоким общественным положением” (профессионалы, менеджеры, учителя), воздействует на жизнь подростков в этом же сообществе. Он не обнаружил значимых различий в уровнях ранней беременности или в числе подростков, бросающих учебу в школе, между сообществами, где проживают от 40 до 5% людей с высоким общественным положением. Но, когда число профессионалов падало ниже 5%, проблемы возрастали взрывным образом. К примеру, в среде чернокожих школьников, когда процент проживающих по соседству работников с высоким общественным положением падает на 2,2 пункта (с 5,6 до 3,4%), число бросивших школу более чем удваивается. В этот же самый переломный момент число беременностей среди девочек-подростков (до этой точки показатель лишь чуть заметно увеличивался) почти удваивается. Мы интуитивно полагаем, что население кварталов или социальные проблемы сокращаются в некой

устойчивой прогрессии. Однако иногда они могут сокращаться вовсе не постепенно: в переломный момент школы могут потерять контроль над учащимися, а семейная жизнь может рассыпаться в один момент.

Помню, будучи ребенком, я наблюдал за тем, как наш щенок впервые в жизни увидел снег. Он был потрясен, восхищен, ошеломлен. Щенок возбужденно вилял хвостом, обнюхивал странную пушистую субстанцию, скулил над этой тайной. В утро этого первого снегопада было ненамного холоднее, чем накануне вечером. В тот вечер был  $1^{\circ}\text{C}$ , а утром  $-0,5^{\circ}\text{C}$ . Иными словами, здесь почти ничего не изменилось. Однако удивительное дело — изменилось все. Дождь стал чем-то совершенно другим. Снегом! Мы все в душе сторонники постепенности, и наши ожидания основаны на размеренном течении времени. Но мир в переломный момент — это место, где неожиданное становится возможным, где радикальные перемены — это больше чем вероятность. И это (вопреки всем нашим представлениям) — несомненный факт.

Раскрывая эту радикальную идею, я перенесу вас в Балтимор, чтобы рассказать об эпидемии сифилиса в этом городе. Я представлю вам три удивительных типа людей, которых я называю Знатоками, Объединителями и Продавцами и которые играют решающие роли в развитии эпидемий устной рекламы (молвы), диктующих нам вкусы, тенденции и направления моды. Я возьму вас на детские шоу “Sesame Street” и “Blue Keys”, а также

в захватывающий мир человека, который способствовал созданию Columbia Record Club, чтобы вы увидели, как должны быть организованы идеи, имеющие максимальное воздействие на аудиторию. Я проведу вас в компанию высоких технологий в Делавэре, чтобы поговорить о переломных моментах, которые управляют жизнью ее подразделений, а также в нью-йоркскую подземку, чтобы понять, как здесь была остановлена эпидемия преступности. Целью всего этого будут ответы на два простых вопроса, от которых зависит, сможем ли мы достичь того, чего хотели бы достичь как учителя, родители, маркетологи, бизнесмены и политики. Почему одни идеи, типы поведения или продукты вызывают эпидемии, а другие — нет? Что мы можем сделать, чтобы целенаправленно вызвать и контролировать наши собственные благотворные эпидемии?



## **Ждем ваших отзывов**

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик и комментатор. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересно услышать и любые другие замечания, которые вам хотелось бы высказать в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится или нет вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Посылая письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также ваш обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию последующих книг.

Наши координаты:

E-mail: [info@williamspublishing.com](mailto:info@williamspublishing.com)

WWW: <http://www.williamspublishing.com>

Информация для писем:

из России: 115419, Москва, а/я 783

из Украины: 03150, Киев, а/я 152