

# ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ

Как незначительные изменения приводят к  
глобальным переменам

**Малкольм Гладуэлл**

- ★ Одна из ТОП-100 бизнес-книг всех времен
- ★ Международный бестселлер по версиям Los Angeles Times, 800 CEO read, Amazon
- ★ Автор входит в пятерку лучших бизнес-мыслителей мира

**Малкольм Гладуэлл** (Malcolm Gladwell) — канадский журналист и социолог. В 2005 г. журнал Time включил его в список 100 самых влиятельных людей мира. В своих книгах и статьях Малкольм приводит неожиданные и зачастую провокационные результаты исследований в области социальных наук, которые находят широкое применение в социологии, экономике и социальной психологии. Его книги занимали первые места в рейтинге бестселлеров The New York Times. В 2007 г. Американская Социологическая ассоциация вручила Малкольму первую премию за выдающиеся достижения по отчетам в социальных вопросах.

## Основная идея

Книга посвящена механизмам возникновения и развития социальных эпидемий. Автор исследует феномены молвы, молодежной моды, преступности и анализирует факторы их возникновения. Социальные эпидемии начинаются с накопления незначительных изменений, каждое из которых в отдельности может не иметь последствий, но все вместе они приводят к переломному моменту — критической точке, с которой начинается неконтролируемое развитие событий.

Малкольм Гладуэлл сформулировал правила возникновения эпидемий, выделил законы их развития, а также описал типы личностей переломного момента, которые служат катализаторами масштабных социальных перемен.

**H**ush Puppies – классические американские замшевые туфли на легкой резиновой подошве. В 1994 г. этот бренд переживал полный упадок — продажи составляли всего 30 тысяч пар в год. Но неожиданно началось нечто странное: давно забытые Hush Puppies стали модными в клубах и барах Манхэттена. Затем эта обувь появилась в бутиках. Покупатели сметали остатки Hush Puppies даже в маленьких магазинах. При этом сами собственники не понимали, почему их давно позабытая продукция вдруг вновь стала популярной — ведь они не прикладывали к этому никаких особых усилий.

Дальше события развивались еще интереснее. В 1995 г. два передовых модельера из Нью-

Йорка и Лос-Анджелеса использовали Hush Puppies в своих коллекциях. Затем появился бутик Hush Puppies и обувь стали покупать голливудские звезды. Начался настоящий ажиотаж — в 1995 году компания продала 430 тыс. пар обуви, а в следующем — в четыре раза больше. И все это происходило без целенаправленного продвижения обуви самой компанией.

Что привело к такому успеху? Он стал возможным благодаря социальной эпидемии, которую инициировали несколько чудаков из Манхэттена и два модельера. Они запустили «вирус», который достиг переломного момента. И давно забытые туфли попали во все торговые центры Америки, а затем и всего мира.

Идеи, товары, информация и стили поведения распространяются подобно вирусам. Никто специально не заражал кого-либо «вирусом Hush Puppies». Просто несколько оригиналов продемонстрировали собственное видение моды. И этого оказалось достаточно для эпидемии.

Этот пример помогает выделить три особенности вирусов: во-первых, им свойственна заразность; во-вторых, мелочи могут привести к большим последствиям; в-третьих, перемены происходят не постепенно, а в некий переломный момент, когда достигается критическая масса.

Цель этой книги — найти ответы на два простых вопроса. Первый: почему одни идеи, стили поведения или продукты вызывают эпидемии, а другие — нет? И второй: что мы можем сделать, чтобы целенаправленно вызвать нужные нам эпидемии и контролировать их?

## Три составляющих эпидемий

В каждой эпидемии есть три составляющих:

- люди, передающие вирусы;
- сами вирусы;
- среда, в которой вирусы активизируются.

Эпидемия начинается тогда, когда хотя бы одна из составляющих выходит из равновесия. Для анализа именно социальных, а не медицинских эпидемий Малкольм Гладуэлл переименовал эти три составляющих:

- Закон малых чисел;
- Фактор прилипчивости;
- Закон силы обстоятельств.

### Закон малых чисел

В рамках одной системы некоторые люди имеют больше влияния, чем остальные. Безусловно, эта мысль не нова — почти все знают принцип Парето «80/20»: 80% работы делают 20% участников, 80% денег зарабатывают 20% людей и т. д. Но когда речь заходит об эпидемиях, эта диспропорция еще

более выражена. Мизерное число людей в этом случае проделывает львиную долю работы.

Социальные эпидемии запускаются усилиями горстки неординарных людей. Все зависит от того, насколько эти люди общительны, энергичны, влиятельны в своих кругах. В случае с Hush Puppies закон малых чисел проявился в том, что кто-то из стилистов узнал о новой тенденции в моде и через свои социальные контакты лично распространил молву об обуви, приложив массу энергии и энтузиазма.

### Фактор прилипчивости

Эпидемия может начаться и тогда, когда по какой-либо причине изменился сам возбудитель инфекции. Тогда вирус становится прилипчивым.

В социальных эпидемиях фактор прилипчивости особенно важен. Например, в рекламе самая трудная задача — сделать так, чтобы сообщение влетело в одно ухо, но не вылетело из другого. Прилипчивость гарантирует то, что идея надолго остается у вас в голове.

### Закон силы обстоятельств

Сила обстоятельств проявляется в том, что люди намного более восприимчивы к среде, чем кажется на первый взгляд. Мельчайший нюанс ситуации может изменить поведение людей.

Например, социологи установили: то, придет ли человек на помощь прохожему, с которым случился приступ, главным образом зависит от количества других людей вокруг. Чем их больше, тем меньше вероятность, что конкретный человек станет помогать. Но если он встретит человека, с которым случился приступ, в лесу, то придет на помощь почти в 100% случаев. Силу обстоятельств нельзя недооценивать.

Рассмотрим три составляющих социальных эпидемий подробнее.

## Закон малых чисел

Социальные эпидемии возникают благодаря людям, которые обладают редчайшими

коммуникативными способностями. Они окружают нас повсюду. Автор выделяет три типа таких людей: Объединители, Знатоки и Продавцы.

### **Объединители**

Широко известна теория о том, что для доставки письма любому человеку в мире достаточно максимум шести посредников. Но когда автор этой теории, психолог Стэнли Милграм более подробно изучил результаты своих экспериментов, то оказалось, что в социальных сетях есть небольшая часть людей, имеющих невероятное количество знакомых. Почти половина из 160 писем, которые он отправил в рамках эксперимента, прошли через трех лиц. Это означает, что очень небольшое количество людей связано с нами несколькими способами, а мы все связаны с остальным миром через этих людей — Объединителей. Получается, что круг нашего общения — скорее не круг, а пирамида, на вершине которой находятся несколько Объединителей, обладающих особым даром.

Первая и самая очевидная черта Объединителей — то, что у них огромное количество знакомых. Они обладают поистине незаурядным умением заводить друзей и знакомых. При чем это не часть их стратегии, а черта характера. Просто Объединителям по-настоящему нравятся люди. Они безумно любят заводить знакомства.

Объединители ценны не только широтой круга общения. Их особенность еще и в том, что они знают людей различных типов из самых разных слоев общества и сфер деятельности. С Объединителями можно связаться всего за несколько шагов, потому что им удастся возвращаться в различных сферах, мирах и субкультурах. И при этом они всегда связывают всех воедино.

Сила слова проявляется не в том, что вы расскажете о новом ресторане своему другу, а он — еще одному знакомому. Молва рождается тогда, когда в этой цепочке попадает человек, который расскажет о новом ресторане сотням или даже тысячам людей.

### **Знатоки**

Есть люди, которые нам помогают, когда надо связаться с другими. Но существует и

## **Следует сделать**

- Выделить среди своих клиентов Объединителей, Знатоков и Продавцов.
- Усовершенствовать информационное сообщение, сделав его более прилипчивым.
- Начинать изменения не с глобальных проблем, а с мелочей.

## **Стоит задуматься**

- Работает ли «правило 150» в вашей социальной сети?
- Какие мелкие улучшения в вашей компании могут спровоцировать большие позитивные изменения?
- Являетесь ли вы Объединителем, Знатоком или Продавцом?

другая категория — те, кто всегда предоставляет нам самую свежую и актуальную информацию. Их называют Знатоками.

Знаток — это человек, который накапливает знания. Но это не просто пассивный собиратель информации — ему нравится делиться ею с другими. Он всегда идет на диалог с потребителями и готов ответить на любые вопросы. Ему нравится помогать людям ориентироваться на рынке — рассказывать о выгодных скидках, акциях или новинках.

Для начала эпидемии Знатоки абсолютно необходимы — они знают то, чего не знаем мы. Они читают больше журналов и газет, не пренебрегая даже «макулатурной» почтой. И они умеют передавать информацию.

Различие между Объединителем и Знатоком можно продемонстрировать на простом примере. Объединитель может рассказать десяти своим друзьям о новом хорошем отеле — и пятеро из них прислушаются. А Знаток расскажет о нем пяти знакомым, но настолько горячо и убедительно, что все пятеро прислушаются к его совету.

Пример отличной работы со Знатоками продемонстрировала компания Toyota, когда выводила на рынок США свои автомобили Lexus. Сразу после продажи первых партий компания обнаружила две небольшие проблемы в одной из моделей. Следовало бы отозвать автомобили. Сложилась очень неловкая ситуация — новый бренд строил свою репутацию на надежности и качестве. Тогда компания решила предпринять необычные меры. Обычно об отзыве автомобилей сообщается в прессе, а затем — по почте каждому клиенту. Но представители компании позвонили лично каждому владельцу в тот же день, когда был объявлен отзыв. Когда клиент забирал машину в местном представительстве Lexus, каждый автомобиль мыли и заправляли полный бак. А если представительство находилось дальше ста миль, то автомеханик приезжал на дом к клиенту. Был даже случай, когда рабочий вылетел к клиенту из Лос-Анджелеса на Аляску!

Можно сказать, что работники компании перестарались. Проблемы с автомобилем

были относительно незначительными, а количество отозванных машин — небольшим. Но ключевым фактором было не количество клиентов, а их особенность. Кто рискнул бы купить новейшую марку автомобиля класса люкс? Только Знатоки машин. В компании Toyota поняли, что представилась уникальная возможность запустить эпидемию молвы о качестве их клиентского обслуживания. Что и произошло впоследствии.

### Продавцы

Итак, в социальных эпидемиях Знатоки играют роль базы данных, а Объединители распространяют информацию в обществе. Но есть еще одна группа уникальных людей — Продавцы. Они умеют убеждать нас, если мы недостаточно верим в то, что нам рассказывают.

Когда автор искал пример Продавца для книги, ему посоветовали встретиться с Томом Гау, владельцем одной из самых крупных в США компаний по финансовому планированию. Гладуэллу поразило то, насколько этот человек был убедителен во всех областях, которых касался их разговор. У Тома было редкое сочетание черт характера, составляющее всегда соглашаться с ним. Это симпатия, энергия, обаяние, энтузиазм. И кое-что еще.

Ответ на вопрос о том, что делает Продавцов столь убедительными, очень непросто. В ходе ряда исследований психологам удалось установить несколько причин подобного феномена. Первая из них заключается в том, что мелочи могут привести к изменениям очень больших масштабов. К примеру, если людям зачитывать информацию и просить их кивать головой вверх-вниз, количество согласных резко возрастет. Второй вероятный фактор — невербальные сигналы не менее важны, чем вербальные. Например, в ходе исследований удалось выяснить, что мимика и едва заметные жесты диктора новостей существенно влияют на восприятие информации. Третий и, возможно, главный фактор — сила убеждения зачастую действует непонятными способами. Суть не в том, что улыбки и кивки могут влиять на мнение человека. А в том, что процесс воздействия

мимики или жестов на человека совершенно необъясним.

Существуют некие неуловимые вещи, которыми пользуются Продавцы. Исследования показали, что у двух беседующих друг с другом людей громкость и тембр речи уравниваются. Их мимика, жесты и даже эмоции становятся зеркальными. То есть Продавцы могут устанавливать связь с человеком на подсознательном уровне и диктовать ему свои условия. Однако мы не можем даже толком объяснить, почему Продавцы столь убедительны.

## Фактор прилипчивости

Вторая составляющая переломного момента — фактор «прилипчивости». Его суть в том, что содержание сообщения не менее важно, чем его распространители. Прилипчивость — особое качество сообщения, необходимое для успеха.

Если компания владеет огромными рекламными бюджетами, она может «протолкнуть» свое сообщение на рынок, даже если оно неприлипчивое. Как утверждает прямой маркетинг, следует повторить сообщение шесть раз — и публика его запомнит. Но для этого нужны очень большие затраты. Должен существовать более приемлемый оптимальный способ «прилипания» сообщения к пользователю.

Малкольм Гладуэлл тщательно изучил социальные эпидемии и обнаружил, что прилипчивость сообщений заключалась в очень мелких и, на первый взгляд, тривиальных деталях. Это наглядно продемонстрировал психолог Говард Леванталь, проведя один эксперимент. Леванталь решил проверить, сможет ли он убедить студентов Йельского университета сделать прививку от столбняка. Он разделил их на две группы и сказал, что университет готов сделать прививки бесплатно. Одной группе раздали буклеты с пугающими картинками, а другой — менее страшные буклеты без фотографий. Безусловно, первая группа больше была настроена на прививку. Но в течение месяца лишь

3% студентов из обеих групп сделали себе прививки. В следующих группах Леванталю удалось повысить этот показатель почти в 10 раз — до 28%, благодаря всего-навсего одному нововведению — к буклету приложили карту университетского городка, отметили на ней кружочком медицинский центр и написали график его работы. Сообщение сразу стало в 10 раз более прилипчивым. И для этого потребовалась не лавина информации, а всего лишь небольшое изменение, которое и спровоцировало переломный момент.

Если вы уделите серьезное внимание структуре и формату подаваемого вами материала, то существенно увеличите степень его прилипчивости. Грань между негативной реакцией и принятием, между начавшейся эпидемией и несостоявшейся иногда намного тоньше, чем может показаться. Фактор прилипчивости показывает, что нужно найти способ подачи информации, который при определенных обстоятельствах сделает ее гораздо более запоминающейся.

## Сила обстоятельств

Эпидемии чувствительны к обстоятельствам времени и места, в которых они происходят. Мы более чем восприимчивы к изменениям внешних условий. Смена обстоятельств, способная начать эпидемию, слишком отличается от наших традиционных представлений. Эпидемию можно изменить или прекратить, если заняться самыми мелкими деталями ситуации.

Силу обстоятельств очень удачно проясняет теория «разбитых окон», главный тезис которой гласит: преступность — неизбежный результат беспорядка. Если окно разбито и не застеклено, то люди, проходящие мимо, решают, что «всем все равно» и никто ни за что не отвечает. Вскоре будут разбиты и другие окна, а после этого пойдет всплеск более серьезных правонарушений. Мелкое хулиганство, граффити, кучи мусора, как и разбитые окна — сигнал, призывающий к более тяжким преступлениям.

Теория «разбитых окон» очень помогла Нью-Йорку, где еще в начале 90-х обстановка

была очень криминогенной. Полиция начала реформы с того, что каждую ночь перекрашивала все вагоны метро, на которых за сутки появилось граффити, поскольку была уверена: если эта битва будет проиграна, больших побед не одержать. Так правонарушители получили сигнал, что есть люди, которым «не все равно». Такое небольшое изменение обстоятельств способствовало тому, что Нью-Йорк сегодня — один из самых безопасных мегаполисов США.

Сила обстоятельств и теория «разбитых окон» доказывают тезис о том, что поведение чело-

У «заключенных» же начались нервные срывы и истерики.

Профессор Зимбардо сделал вывод, что существуют специфические стрессовые ситуации, которые могут пересилить присущие людям качества. Характер человека больше похож на слабо скрепленную связку привычек, стремлений и интересов, которая в разные периоды ведет себя в зависимости от обстоятельств. А внутренняя устойчивость характера говорит лишь о том, что человек научился себя контролировать в тех или иных ситуациях.

Интересный пример силы обстоятельств — телефонные номера. Как оказалось, наш мозг хорошо запоминает максимум семь цифр подряд, поэтому переменная часть всех телефонных номеров в мире не превышает семи цифр.

## ИДЕИ, ТОВАРЫ, ИНФОРМАЦИЯ И ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ РАСПРОСТРАНЯЮТСЯ ПОДОБНО ВИРУСАМ

века определяется социальным контекстом, а не только воспитанием или генами. Реальное влияние оказывают мелочи, окружающие нас. Поэтому, чтобы остановить рост преступности, не нужно решать глобальные проблемы. Можно предотвратить правонарушения, всего лишь закрасив граффити.

Суть закона силы обстоятельств состоит в том, что наше внутреннее состояние является результатом внешних обстоятельств. У психологов есть множество доказательств, этого утверждения. К примеру, ученый Филипп Зимбардо решил устроить импровизированную тюрьму в подвале университетского корпуса. Было отобрано 20 психически и физически здоровых человек. Половина группы случайным образом была отобрана на роль «тюремщиков». Им выдали форму, темные очки и поставили задачу — поддерживать порядок в «тюрьме». Остальным сказали, что они — «заключенные». Изначально эксперимент планировали проводить две недели, но уже через шесть дней проект пришлось остановить. Всех шокировало, насколько жестокими стали «тюремщики», которые до эксперимента называли себя пацифистами.

Силу обстоятельств подтверждает еще один феномен общества — оптимальный размер группы, которая может быть объединена общими интересами. Как оказалось, для начала эпидемии наиболее эффективна группа из 150 человек. Ученые объясняют это пропускной способностью нашего мозга. Именно такое число активных связей может поддерживать среднестатистический *Homo Sapiens*. Другими словами, это количество людей, к которым вы можете без стеснения подойти на вечеринке.

Согласно исследованиям антропологов, среднее количество людей в первобытных поселениях составляло 148,4. То же правило действует и в армии: при численности менее 150 человек боевой единицей можно эффективно управлять небюрократическими методами, а при большей численности — нужно усложнять армейскую иерархию. Таким образом, пересечение отметки 150 — небольшая перемена, способная повлиять на очень многое.

Пожалуй, самый яркий пример «правила 150» в бизнесе — из практики компании Gore Associates, известной своей

водонепроницаемой тканью Gore-Tex. В компании на всех визитках сотрудников написана одна и та же должность — «Партнер». Здесь нет классической иерархии, сложных бюджетов и стратегических планов, а штаб-квартира размещается в простом здании из красного кирпича. При этом Gore Associates является одним из лучших работодателей мира и одной из самых инновационных компаний на мировом рынке.

По словам сотрудников самой компании, ее успех объясняется, в том числе, и «правилом 150». Топ-менеджмент заметил, что когда численность персонала превысила 150 человек, работа разладилась и Gore Associates уже не могла поддерживать свою неформальную организационную культуру. Поэтому в компании было введено правило — штат одного завода не должен превышать 150 человек, хотя в радиусе 5 км может быть размещено до десяти заводов. Такое правило способствует поддержанию в компании духа равенства и инноваций. Как оказалось, команда, в которой все знают друг друга, намного влиятельнее, чем строгий босс. Один из партнеров Gore Associates так описывает феномен, возникающий на маленьком заводе: «Ты не просто знаешь каждого. Ты знаешь коллег досконально — их привычки, способности, увлечения. Всем известно, что ты из себя представляешь — что тебе нравится, чем занимаешься, что тебе удастся особенно хорошо».

Существует некий парадокс социальных эпидемий: для того чтобы вызвать одно заразительное движение, нужно сначала создать много мелких активных групп.

## Сводим все воедино

Для начала эпидемий молвы (не важно, речь идет о туфлях, стиле поведения или программном обеспечении) нужно направить ресурсы по нескольким ключевым векторам. Закон малых чисел гласит, что за начало эпидемии ответственны Обьединители, Знатоки и Продавцы. Если вы хотите запустить молву, нужно направить усилия исключительно на эти три группы.

На всех остальных людей можно не обращать внимания.

Для достижения переломного момента важно также помнить, что в некоторых ситуациях можно добиться многого, приложив лишь незначительные усилия. Чтобы лучше понять этот тезис, нужно переосмыслить свои стереотипы, которые подталкивают нас далеко не к лучшим решениям. Нам сложно осмыслить драматические, впечатляющие изменения.

Мир не соответствует нашему восприятию. Те, кто успешно запустил ту или иную социальную эпидемию, не просто делали то, что считали правильным. Они намеренно проверяли свою интуицию. Чтобы постичь суть социальных эпидемий, мы должны понять: человеческое общение подчиняется необычным и противоречащим интуиции правилам.

И еще один важный момент. В основу успешных эпидемий должна быть положена непоколебимая вера в то, что перемены возможны, что люди способны радикально изменить свое поведение. Мы на самом деле подвержены мощному влиянию среды, обстоятельств и окружающих нас людей.

Социальные перемены часто неоднозначны и необъяснимы, поскольку само поведение человека по природе неоднозначно и необъяснимо. Природу переломного момента трудно изучить. Но книга вселяет надежду на то, что на процесс эпидемии можно и нужно осознанно влиять. Мы уже знаем, что даже размер группы может кардинально улучшить восприимчивость идеи. А поработав над способом подачи информации, мы сможем существенно повысить ее прилипчивость. И если мы свяжемся с небольшим количеством особенных людей, которые имеют огромное влияние на общество, то сможем определять ход развития социальных эпидемий.

Окружающий мир на первый взгляд может показаться неподвижным и неизменным. Однако малейшее изменение в нужном месте сможет сдвинуть мир в нужную нам сторону.