Малкольм Гладуэлл

Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8217561
Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам / Малкольм Гладуэлл: Альпина Паблишер; Москва; 2013
ISBN 978-5-9614-3319-7

Аннотация

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

Содержание

Об авторе 5
Благодарности 6
Предисловие 7
Глава 1 13
Глава 2 20
Конец ознакомительного фрагмента. 21

Малкольм Гладуэлл
Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам

Переводчик *В. Н. Логвинова*
Литературный редактор *Н. Нарциссова*
Выпускающий редактор *С. Турко*
Руководитель проекта *А. Деркач*
Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Дизайн *С. Тимонов*

© Malcolm Gladwell, 2000, 2002
© Перевод. Издательский дом «Вильямс», 2006
© Издание на русском языке, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2013

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

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

* * *

Моим родителям, Джойс и Грэхему Гладуэллам, посвящается

Об авторе

Малкольм Гладуэлл ранее писал статьи для разделов бизнеса и науки в газете *Washington Post*. В настоящее время работает постоянным корреспондентом журнала *New Yorker*. «Переломный момент», его первая книга, стала международным бестселлером. Права на ее публикацию были проданы в 12 стран мира.

Благодарности

Книга «Переломный момент» выросла из статьи, которую я написал для журнала *New Yorker*, работая там внештатным корреспондентом. После этого Тина Браун, редактор раздела, взяла меня (к моему удивлению) на постоянную работу. Спасибо, Тина! Она и ее преемник Дэвид Ремник любезно разрешали мне ради работы над книгой месяцами не появляться в редакции. Первый вариант рукописи подвергся конструктивной критике со стороны Терри Мартина, который работает в Гарвардском университете, а когда-то жил в моем родном городке Элмира и преподавал в десятом классе биологию. С тех самых пор он служит для меня образцом интеллектуала и источником вдохновения. Я также очень многим обязан Джудит Харрис, написавшей книгу *The Nurture Assumption* («Теории воспитания»), которая изменила мой взгляд на мир. Я безмерно благодарен своей матери Джойс Гладуэлл, которая всегда была и будет моей любимой писательницей. Джудит Шулевиц, Роберт Маккрам, Зоя Розенфельд, Джейкоб Вайсберг и Дебора Нидлман нашли время, чтобы прочесть мою рукопись и поделиться своими соображениями. Ди Ди и Сейдж Гордон, а также Сэлли Хорхоу любезно предоставили мне кров – в их домах я провел за письменным столом не одну неделю. Надеюсь когда-нибудь оказать им такую же услугу. В издательстве *Little, Brown and Company* я имел удовольствие работать с командой таких блестящих профессионалов, как Кэти Лонг, Бетти Пауэр, Райан Харбейдж, Сара Криктон. Среди них особенно хочется выделить моего редактора Билла Филипса. Он прочитал эту книгу так много раз, что, наверное, знает ее наизусть. И после каждого прочтения, вдумчивого и внимательного, рукопись становилась все лучше. Спасибо!

Есть и еще два человека, которым я хотел бы выразить благодарность. Во-первых, это мой агент Тина Беннетт, которая задумала этот проект и довела его до конца, защищая, поддерживая и вдохновляя меня на каждом шагу. Во-вторых, это мой редактор из журнала *New Yorker*, несравненный Генри Финдер, которому я обязан стольким, что не могу даже выразить. Спасибо вам всем!

Предисловие

Для Hush Puppies (повседневная американская обувь на легкой каучуковой подошве) переломный момент наступил где-то в конце 1994-го – начале 1995 года. До того времени эта торговая марка пребывала в состоянии почти что летаргии. Продажи упали до 30 000 пар в год и приходились главным образом на небольшие семейные магазины в провинциальных городках. Wolverine, компания-производитель Hush Puppies, даже подумывала о том, чтобы постепенно отказаться от выпуска прославившей ее обуви. Но затем произошло нечто странное. На одном из показов мод два сотрудника компании, Оуэн Бакстер и Джеффри Льюис, встретились с дизайнером из Нью-Йорка, который сообщил им, что давно позабытые Hush Puppies вдруг вновь стали модными в клубах и барах Нижнего Манхэттена. «Нам сказали, – вспоминает Бакстер, – что в Ист-Виллидж и Сохо есть маленькие магазинчики, где все еще продается эта обувь. И люди идут туда и покупают ее».

Поначалу Бакстер и Льюис ничего не могли понять. В голове не укладывалось, что обувь, давно вышедшая из моды, вдруг вновь стала популярной. «Нам сказали, что сам Айзек Мизрахи[1] носит такие ботинки, – рассказывает Льюис. – Правда, если честно, мы тогда понятия не имели о том, кто такой Айзек Мизрахи».

К осени 1995 года события стали разворачиваться стремительно. Первым позвонил модельер Джон Бартлетт. Он хотел использовать Hush Puppies в показе своей весенней коллекции. Затем был звонок от другого модельера, Анны Суи. Она тоже хотела заполучить Hush Puppies для своего показа. Тем временем в Лос-Анджелесе модельер Джоэл Фитцджеральд установил восьмиметрового бассет-хаунда – эмблему Hush Puppies – на крыше своего голливудского магазина и превратил расположенную по соседству арт-галерею в бутик этой торговой марки.

Когда Джоэл еще только красил и расставлял стеллажи, вошел актер Пиви Херман и спросил две пары. «Это был настоящий ажиотаж», – вспоминает Фитцджеральд.

В 1995-м компания продала 430 000 пар классических Hush Puppies, а в следующем году – в четыре раза больше. И так до тех пор, пока эта обувь вновь не стала главным предметом гардероба молодого американца. В 1996 году Совет модельеров признал Hush Puppies лучшим аксессуаром. Стоя на сцене Линкольн-центра рядом с Келвином Кляйном и Донной Каран, президент фирмы получил приз, к которому, по его собственному признанию, компания и не стремилась. Hush Puppies внезапно оказались в эпицентре взрыва популярности, который начался с нескольких парней из Ист-Виллидж и Сохо.

Как же это произошло? Первые несколько покупателей Hush Puppies, кем бы они ни были, вовсе не собирались делать рекламу марке. Они надели эту обувь лишь потому, что больше никто не носил ее. Затем причуда распространилась на двух модельеров, которые выбрали эти ботинки, чтобы продвинуть на рынок нечто совсем другое – высокую моду. Обувь была только деталью. Никто не думал превращать Hush Puppies в модное течение. И все-таки каким-то образом именно это и произошло. Они достигли определенного уровня популярности, и наступил переломный момент. Как же случилось так, что всего за два года ботинки за 30 долларов проделали путь от нескольких продвинутых модников и двух модельеров с Манхэттена до каждого торгового центра Америки?

---

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

1

Было время, и не так давно, когда отчаянно бедные районы Нью-Йорка – Браунсвилль и восточный Нью-Йорк – с наступлением сумерек превращались в города-призраки. Простой рабочий люд не гулял по улицам, дети не катались на велосипедах, старики не сидели на лавках и ступеньках домов. Здесь процветала наркоторговля, и война между бандами была такой жестокой, что большинство жителей с наступлением темноты прятались по домам. Офицеры полиции, служившие в Браунсвилле в 1980-х – начале 1990-х, рассказывают, что в те годы, едва садилось солнце, их рации буквально взрывались переговорами между патрульными офицерами и диспетчерами, сообщавшими то об одном, то о другом вызове на место преступления. В 1992 году в Нью-Йорке было совершено 2154 убийства и 626 182 тяжких преступления, и большая их часть – в Браунсвилле и восточном Нью-Йорке. Но затем, неожиданно, достигнув определенного уровня, преступность стала снижаться и потом резко пошла на спад. В течение пяти лет число убийств сократилось на 64,3 % – до 770, а общее количество преступлений уменьшилось почти наполовину – до 355 893. В Браунсвилле и восточном Нью-Йорке тротуары наполнились жизнью – вернулись велосипеды, старики вновь уселись на ступеньки перед домами. «Когда-то услышать здесь ожесточенную перестрелку было делом привычным, словно это какие-то вьетнамские джунгли, – говорит инспектор Эдвард Мессадри, возглавляющий полицейское управление в Браунсвилле. – Теперь я больше не слышу пальбы».

Полиция Нью-Йорка будет утверждать, что уровень преступности в городе снизился, потому что изменилась стратегия поддержания правопорядка. Криминалисты сошлются на падение продаж крэка и старение населения. Экономисты скажут, что постепенный рост городской экономики в течение 1990-х обеспечил рабочие места тем, кто иначе мог бы влиться в ряды преступного мира. Когда речь идет о социальных проблемах, это общепринятые объяснения, но они звучат не более убедительно, чем утверждение, будто несколько парней из Ист-Виллидж могли вернуть былую славу Hush Puppies. Перемены, происходящие в наркоторговле, в возрастном составе населения и в экономике, – это долгосрочные тенденции, характерные для страны в целом, и они не объясняют, почему события развивались так стремительно. Что касается улучшений в работе полиции, то они, разумеется, важны. Но между масштабами этих улучшений и результатами, достигнутыми в таких местах, как Браунсвилль и восточный Нью-Йорк, наблюдается явный и необъяснимый разрыв. Преступность не шла на убыль постепенно, по мере улучшения условий жизни. Ее уровень упал резко, вдруг. Как могут изменения одного-двух экономических и социальных показателей привести к тому, что число убийств сократилось на две трети всего за пять лет?

2

Книга «Переломный момент» – это биография идеи, а сама идея очень проста. Она заключается в следующем: чтобы понять, как возникают направления моды, как происходит рост и спад уровня преступности, как книги неизвестных авторов становятся бестселлерами, как распространяется среди подростков пристрастие к курению, как возникает феномен молвы или же любые другие необъяснимые явления, характерные для сегодняшней повседневной жизни, надо рассматривать их как эпидемии. Идеи, товары, информация и типы поведения распространяются точно так же, как вирусы[2].

[2] Лучше всего понять явление переломного момента можно, представив себе гипотетическую вспышку эпидемии гриппа. Предположим, к примеру, что однажды летом тысяча туристов прибыла на Манхэттен из Канады, привезя с собой

Взлет Hush Puppies и падение уровня преступности в Нью-Йорке – хрестоматийные примеры действия эпидемий. Внешне между этими примерами не так много общего, но они имеют единый базовый, основополагающий принцип. Прежде всего потому, что это яркие примеры передающегося типа поведения. Никто не распространял рекламу и не говорил, что традиционные Hush Puppies – это круто и все должны их носить. Какие-то парни надевали эти ботинки, чтобы отправиться в клуб или кафе либо послоняться по улицам Нью-Йорка. Поступая так, они демонстрировали окружающим собственное представление о моде. И они заразили всех «вирусом Hush Puppies».

Снижение уровня преступности в Нью-Йорке произошло по тому же сценарию. Не было такого, чтобы огромное количество будущих убийц вдруг в 1993 году очнулось и решило больше не совершать преступлений. Не было и такого, чтобы полиция, вооруженная некими чудесными методами, сумела внезапно предотвратить тысячи убийств. А случилось то, что небольшое количество людей в каких-то ситуациях, в которых полиция и новые социальные факторы имели лишь условное влияние, начали вдруг вести себя совершенно иначе и их поведение неким образом распространилось на других потенциальных преступников, оказавшихся в аналогичных ситуациях. И масса жителей Нью-Йорка в короткий срок «заразилась» антикриминальным вирусом.

Вторая отличительная черта этих двух примеров – в обоих случаях незначительные перемены имели масштабные последствия. Падение уровня преступности в Нью-Йорке пытались объяснить последовательными факторами, но это были постепенно нарастающие изменения. Объем торговли крэком немного снизился, население несколько постарело, полиция стала работать чуть лучше. А результат оказался впечатляющим. То же относится и к Hush Puppies. Сколько парней из Нижнего Манхэттена начали носить эти ботинки? Двадцать? Пятьдесят? Может, сто, не больше. И все же они без всякой посторонней помощи породили новое веяние моды.

И наконец, обе перемены произошли стремительно. Они не подготавливались постепенно. Чтобы убедиться в этом, стоит взглянуть на диаграмму уровня преступности в Нью-Йорке, скажем, с середины 1960-х до конца 1990-х годов. Она похожа на гигантскую дугу. В 1965 году в городе было совершено 200 000 преступлений, и с этого момента их число начало резко расти, удвоившись за два года. Оно продолжало неуклонно увеличиваться, пока

штамм вируса – не поддающегося лечению 24-часового гриппа. У этого вида 2 % заражения, что означает, что один из каждых 50 человек, вступивших в близкий контакт с переносчиком, сам подхватывает вирус. Предположим, что 50 – это то количество человек, с которым вступает в контакт среднестатистический житель Манхэттена каждый день, находясь в метро и общаясь с коллегами по работе. Мы пока говорим об эпидемиологическом равновесии. Тысяча канадских туристов в день своего приезда передает вирус тысяче новых людей. А на следующий день эта тысяча вновь инфицированных людей передает вирус еще тысяче человек, в то время как тысяча канадских туристов, с которых началась эпидемия, выздоравливает. Количество заболевших и поправившихся находится в идеальном равновесии, и грипп протекает в таком режиме весь остаток лета и осень.Но вот наступает время Рождества. Подземка и автобусы снова переполнены туристами и покупателями, и вместо того, чтобы сталкиваться в день с 50 согражданами, среднестатистический житель Манхэттена вступает в тесный контакт, скажем, с 55. Внезапно равновесие нарушается. Тысяча носителей гриппа сталкивается теперь с 55 000 людей в день, и при 2 % зараженных это будет означать 1100 заболевших на следующий день. Эти 1100, в свою очередь, передадут вирус 55 000 человек, так что на третий день 1210 жителей Манхэттена будут больны гриппом. На четвертый день их число составит 1331, а к концу недели – почти 2000 и так далее, пока Манхэттен не окажется перед лицом полномасштабной эпидемии к Рождеству. Тот момент, когда средний носитель вируса гриппа стал встречаться не с 50, а с 55 людьми в день, и есть переломный. Это момент, в котором обычная и стабильная картина (мелкая вспышка гриппа) превратилась в серьезный эпидемиологический кризис. Если вы изобразите график развития эпидемии гриппа, запущенного канадскими туристами, переломный момент будет тем пунктом на графике, с которого кривая резко пойдет вверх.Переломные моменты – это критические или кризисные точки. Перемены, произошедшие прямо в переломный момент, могут иметь огромные последствия. Наш гипотетический грипп, привезенный канадцами, стал эпидемией, когда количество жителей Нью-Йорка, имеющих контакт с носителем вируса, увеличилось с 50 до 55 человек в день. Но если это количество, наоборот, сократилось бы с 50 до 45 человек, то такое изменение в течение недели снизило бы число заболевших до 478. А через несколько недель (при тех же темпах снижения) канадский грипп на Манхэттене вообще бы прекратился. Сокращение количества заболевших с 70 до 65, или с 65 до 60, или с 60 до 55 не было бы достаточным, чтобы эпидемия прекратилась. Но изменение непосредственно в переломный момент с 50 до 45 человек остановило бы ее. – *Примеч. авт.*

не достигло 650 000 преступлений в год в середине 1970-х, и оставалось примерно на том же уровне в следующие два десятилетия. А потом пошло вниз так же резко, как подскочило за 30 лет до этого. Преступность не убывала со временем. Темпы ее роста не снижались постепенно. Она достигла определенной точки и ударила по тормозам.

Эти три принципа (первый – заразность, второй – тот факт, что незначительные причины имеют масштабные последствия, третий – то, что перемены происходят не постепенно, а в некий переломный момент) определяют то, как по школьным классам распространяется корь или как каждую зиму начинается грипп. Из этих трех последний принцип (идея о том, что эпидемии могут начинаться и затухать в некий переломный момент) – самый важный, потому что он придает логику первым двум и позволяет проанализировать, почему перемены в современном мире происходят именно таким образом.

3

Мир, который существует по законам распространения эпидемий, весьма отличается от привычного нам мира. Задумайтесь на секунду о заразности. Если я произнесу это слово в вашем присутствии, вы тут же подумаете о простудах, или гриппе, или о чем-то очень опасном, как, например, ВИЧ или лихорадка Эбола[3]. У нас в сознании сложилось четкое представление о том, что означает заразность. Но если могут существовать эпидемии преступности или эпидемии моды, должны существовать и другие явления, такие же заразные, как вирусы. Вы никогда не задумывались, к примеру, о зевоте? Зевота – это удивительно заразительный акт. Только потому, что вы прочли слово «зевота» дважды в предыдущих двух предложениях (и еще две «зевоты» – в этом), многие из вас, скорее всего, вот-вот зевнут. Даже я, пока писал это, зевнул уже дважды. Если вы читаете эту книгу в общественном месте и только что зевнули, то наверняка бóльшая часть из тех, кто видел, как вы зевнули, теперь тоже зевает, а бóльшая часть тех, кто наблюдал за людьми, которые наблюдали, как вы зеваете, тоже зевнет, и так по цепочке. Постоянно расширяющийся круг зевающих людей.

Зевота невероятно заразна. Я заставил некоторых читателей зевнуть, всего лишь написав слово «зевота». Люди, которые зевнули после того, как увидели, что вы зеваете, заразились от вида вашей зевоты. Это второй уровень инфекции. Они могли зевнуть, даже услышав, как вы зеваете, поскольку зевота заражает и на слух: если вы прокрутите пленку с записью зевоты незрячим людям, они тоже начнут зевать. И наконец, если вы зевнули, читая эти строки, не возникла ли у вас мысль (пусть даже бессознательная и мимолетная), что вы, возможно, устали? Подозреваю, что так и было, и это означает, что зевота может быть эмоционально заразна. Всего лишь написав это слово, я могу сформировать у вас определенное ощущение. Может ли сделать нечто подобное вирус гриппа?

Иными словами, заразность – это неожиданное свойство самых разных явлений, и нам надо это запомнить, если мы хотим распознать и диагностировать перемены эпидемического характера.

Второй закон эпидемий – незначительные события могут иметь масштабные последствия – также переворачивает многие наши представления о мире. Мы, люди, – существа социализированные и умеем соотносить свои слова с результатом. Если мы хотим передать сильное чувство, убедить кого-то в том, что, к примеру, любим его, то говорим страстно и откровенно. Если нам надо сообщить кому-то тяжелое известие, мы понижаем голос и тщательно подбираем выражения. Мы привыкли к мысли, что все, задействованное в любых

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

транзакциях, или отношениях, или системе, должно напрямую соотноситься по интенсивности и масштабам с результатом. Но рассмотрим следующий пример. Представьте, что я даю вам большой лист бумаги и прошу согнуть его пополам. Затем этот же сложенный листок сложить пополам еще раз, и так снова и снова, пока вы не согнете его 50 раз. Как вы думаете, какой высоты получится «кирпич»? Чтобы ответить на этот вопрос, большинство людей мысленно сгибают листок и предполагают, что это будет толщина телефонного справочника. Те, кто посмелее, называют высоту холодильника. Однако правильный ответ такой: высота «кирпича» будет приближаться к расстоянию от Земли до Солнца. А если вы сложите его еще раз, высота составит расстояние до Солнца и обратно до Земли. Это пример того, что в математике называется геометрической прогрессией. Вирус распространяется среди населения, удваивая число пораженных снова и снова до тех пор, пока это число (фигурально) не вырастет от толщины одного листа бумаги до расстояния от Земли до Солнца – в 50 приемов. Осознать это трудно, поскольку следствие кажется абсолютно непропорциональным причине. Но нам, людям, надо быть готовыми к тому, что время от времени большие перемены следуют за малозаметными событиями, и иногда эти перемены могут быть очень стремительными.

Вероятность внезапной, резкой перемены составляет суть идеи переломного момента, но именно это воспринять труднее всего. Впервые термин «переломный момент» стал широко применяться в 1970-х годах, когда описывались массовые переселения в предместья белых людей, живших до этого в старых городах американского Северо-Запада. Когда число афроамериканцев, прибывающих в те или иные кварталы этих городов, достигало определенного уровня (скажем, 20 %), социологи наблюдали «срыв» белой общины. Большинство местных белых покидали свои дома почти сразу и одновременно. Переломный момент – это момент накопления критической массы, порог, точка кипения. Был переломный момент в том, что касается тяжких преступлений в Нью-Йорке в начале 1990-х; был и переломный момент, с которого началось возрождение Hush Puppies. Точно так же переломный момент наблюдается при внедрении любых новых технологий. Компания Sharp представила свой первый недорогой факсимильный аппарат в 1984 году и в первый год продала в США примерно 80 000 таких изделий. В течение последующих трех лет деловые люди медленно, но неуклонно покупали все больше и больше факсов, пока в 1987 году владельцев факсимильных аппаратов не стало так много, что началось повсеместное распространение этой техники. Год 1987-й стал переломным моментом в распространении факсов. В этом году был продан миллион аппаратов, а к 1989-му было подключено уже два миллиона факсов. Продажа сотовых телефонов развивалась по той же траектории. В течение 1990-х годов телефоны становились все компактнее и дешевле, а качество их обслуживания менялось в лучшую сторону. И в 1998 году наступил переломный момент: внезапно у всех появился сотовый телефон.

Все эпидемии имеют свой переломный момент. Джонатан Крейн, социолог из университета штата Иллинойс, изучил эффект воздействия имеющихся в сообществе ролевых моделей, или людей с «высоким общественным положением» (специалисты, менеджеры, учителя), на жизнь подростков в этом же сообществе. Рассматривая такие показатели, как уровень подростковой беременности или количество молодых людей, бросающих учебу в школе, он не обнаружил существенных различий между сообществами, где проживают от 5 до 40 % людей с высоким общественным положением. Но там, где профессионалов было меньше 5 %, проблемы нарастали как снежный ком. К примеру, в среде чернокожих школьников, когда процент проживающих по соседству людей с высоким общественным положением падает на 2,2 пункта (с 5,6 до 3,4 %), количество бросивших школу сразу более чем удваивается, а беременностей среди девочек-подростков становится почти в два раза больше (до этой точки показатель лишь чуть заметно увеличивался). Мы интуитивно пола-

гаем, что наше окружение и социальные проблемы находятся в некоем устойчивом соотношении. Однако иногда оно перестает быть устойчивым: так в переломный момент школы могут внезапно потерять контроль над учащимися, а семейная жизнь может рассыпаться в один момент.

Помню, будучи ребенком, я наблюдал за тем, как наш щенок впервые в жизни увидел снег. Он был потрясен, восхищен, ошеломлен. Щенок возбужденно вилял хвостом, обнюхивал таинственное пушистое вещество, скулил и повизгивал. Этим утром было ненамного холоднее, чем накануне вечером. С +1 °С температура понизилась до –0,5 °С. С одной стороны почти ничего не изменилось. Однако, с другой стороны, изменилось все. Дождь стал чем-то совершенно другим. Снегом!

Мы все в душе сторонники постепенности, и наши ожидания основаны на размеренном течении времени. Но мир в переломный момент – это место, где неожиданное становится возможным, где радикальные перемены – это больше чем вероятность. И это – вопреки всем нашим представлениям – несомненный факт.

Чтобы пояснить свою мысль, я перенесу вас в Балтимор и расскажу об эпидемии сифилиса, случившейся в этом городе. Я представлю вам три удивительных типа людей, которых называю Знатоками, Объединителями и Продавцами. Они играют решающую роль в распространении эпидемий устной рекламы (молвы), диктующих нам вкусы, тенденции и направления моды. Я поведу вас на детские шоу «Улица Сезам» и «Подсказки Блю», я покажу вам захватывающий мир человека, который участвовал в создании Columbia Record Club, и вы увидите, как возникают проекты, завоевывающие огромную аудиторию. Мы побываем в компании высоких технологий в Делавэре и поговорим о переломных моментах, которые управляют жизнью ее подразделений, а также заглянем в нью-йоркскую подземку и попытаемся понять, как удалось остановить здесь эпидемию преступности. И все это мы проделаем для того, чтобы найти ответы на два простых вопроса, от которых зависит, сумеем ли мы достичь того, к чему стремятся учителя, родители, маркетологи, бизнесмены, политики. Почему одни идеи, типы поведения или продукты вызывают эпидемии, а другие – нет? И что мы можем сделать для того, чтобы по своему желанию вызывать благотворные эпидемии и целенаправленно управлять ими?

Глава 1
Три слагаемых эпидемии

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

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

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

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

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

«Это было нечто поразительное, – вспоминает Поттерат. – Половина ветхих домов была еще заселена, но уже шел процесс сноса. Дома словно выхватывали из рядов. Это нарушило демографическое равновесие. Годами сифилис преобладал в определенном районе Балтимора, в очень замкнутых социосексуальных цепях. Снос зданий вынудил этих людей

переместиться в другие районы Балтимора, и они захватили туда с собой свои привычки и свою болезнь».

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

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

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

1

Когда мы говорим о том, что горстка парней из Ист-Виллидж вызвала эпидемию Hush Puppies или что переселения жителей нескольких домов было достаточно для того, чтобы в Балтиморе началась эпидемия сифилиса, мы на самом деле хотим сказать, что в рамках того или иного процесса или системы одни люди имеют больше влияния, чем другие. И эта идея не нова. Экономисты часто упоминают принцип 80/20. Он заключается в том, что в любой ситуации примерно 80 % работы выполняют 20 % ее участников. В большинстве стран 20 % преступников совершают 80 % всех правонарушений, 20 % автомобилистов устраивают 80 % всех аварий, 20 % любителей пива выпивают 80 % этого напитка. Однако когда речь заходит об эпидемиях, эта диспропорция становится еще более выраженной: крошечный процент людей делает в этом случае львиную долю «работы».

Джон Поттерат, к примеру, провел анализ эпидемии гонореи в Колорадо-Спрингс, изучив каждого, кто в течение полугода обращался в государственную клинику за медицинской помощью. Он выяснил, что примерно половина случаев заболевания приходилась на четыре района, занимавших около 6 % территории города. Половина представителей этих четырех районов, в свою очередь, посещала одни и те же шесть баров. Джон Поттерат опросил 768

человек из этой небольшой подгруппы и выяснил, что 600 из них либо вообще никого не заразили гонореей, либо заразили всего одного человека. Этих людей он назвал непередатчиками. Число тех, кто привел к резкому росту эпидемии, т. е. заразил двоих, троих, четверых или пятерых, составило 168 человек. Другими словами, во всем городе Колорадо-Спрингс с населением более 100 000 человек эпидемия гонореи началась из-за 168 жителей четырех небольших районов, посещавших к тому же одни и те же шесть баров.

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

В это же время в 2500 километрах от Восточного Сент-Луиса, недалеко от Буффало, штат Нью-Йорк, в бедных кварталах Джеймстауна жил другой человек из той же породы, что и Макги. Его звали Ньюшон Уильямс, но он был также известен как Мордашка, Хитрован и Деляга. Уильямс охмурял девушек дюжинами, снимал в городе одновременно три или четыре квартиры и зарабатывал на поставках наркотиков из Бронкса. (Один из эпидемиологов, знакомых с этим случаем, как-то со всей откровенностью заявил: «Если бы мне удавалось проворачивать то, что делал Уильямс, и не попадаться, я бы и дня в своей жизни не работал».) Уильямс, так же, как и Макги, умел очаровывать. Он покупал подружкам розы, разрешал им заплетать в косички свои длинные волосы, устраивал в своих квартирах ночные оргии с марихуаной и крепким пивом. «Я была с ним по три-четыре раза за ночь, – вспоминала одна из его партнерш. – Я и он. Мы с ним постоянно закатывали вечеринки. После того как Мордашка занимался со мной сексом, к нам присоединялись его друзья. Один уходил, другой приходил». Теперь Уильямс в тюрьме. Стало известно, что он заразил СПИДом 16 своих бывших подружек. Самый известный подобный случай описан в книге *And the Band Played* («Оркестр продолжал играть»), где Рэнди Шилтс подробно рассказывает о так называемом пациенте Зеро, больном СПИДом канадце французского происхождения, бортпроводнике по имени Гаэтан Дюга, у которого, по его словам, было 2500 сексуальных партнерш по всей Северной Америке. Его связывают с 40 первыми случаями СПИДа в Калифорнии и Нью-Йорке.

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

2

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

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

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

«Вероятнее всего, кто-то из взрослых, возможно, шахтер из Польши, Чехословакии или Италии, занес вирус в Лимбург. Этот взрослый мог умереть от СПИДа, но это никого особенно не встревожило… Он мог передать вирус жене. Его жена (или подружка) могла родить в “шведском бараке” внешне здорового ребенка с ВИЧ. Нестерильные иглы и шприцы могли способствовать распространению вируса среди новорожденных».

Однако в этой истории странно то, что не все дети умерли – только треть. Остальным удалось сделать то, что сегодня считается невозможным, – победить ВИЧ, вывести вирус из организма и остаться совершенно здоровыми. Другими словами, штаммы ВИЧ, которые распространялись в 1950-х годах, отличались от тех, что распространяются сегодня. Они

были не менее заразными, но более слабыми, и большинство людей (даже новорожденные дети) могли бороться с ними и выживать. По сути дела, эпидемия СПИДа столь громогласно заявила о себе в середине 1980-х годов не только из-за радикальных изменений в поведении гомосексуального сообщества, хотя это действительно помогло вирусу распространиться, но еще и потому, что сам вирус стал смертоносным. Если человек инфицировался, то вирус уже не выводился из организма – он «прилипал».

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

Через несколько месяцев после выхода на американский рынок благодаря этой прилипчивой фразе Winston вырвались вперед, обойдя Parliament, Kent и L&M, и заняли второе место после Viceroy. А еще через несколько лет эти сигареты стали самым продаваемым брендом в стране. И даже сегодня, стоит сказать американцу «Winston хорош…», он закончит фразу: «…кури, кто хошь». Это – классическое прилипчивое рекламное обращение, а прилипчивость – наисущественнейший аспект начала эпидемии. Ведь если вы не запомните того, что я вам скажу, с какой стати вам менять свое поведение, или покупать мой товар, или идти на мой фильм?

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

3

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

Карта Зенилмана свидетельствует о том, что эпидемии в значительной мере зависят от внешних обстоятельств и условий, в частности от среды, в которой они развиваются. Это очевидно. Однако интересно знать, насколько широко распространяется действие этого фактора. Такие прозаические вещи, как погода, не могут сами по себе влиять на наше поведение. Но иногда это может сделать самый незначительный и самый неожиданный фактор. В качестве примера можно привести печально известный случай, произошедший в Нью-Йорке в 1964 году. Тогда была убита молодая жительница района Куинс Кэтрин Дженовиз. Убийца преследовал ее и нападал на нее трижды в течение получаса, и все это время тридцать восемь ее соседей наблюдали за происходящим из окон, но никто не позвонил в полицию. Этот случай вызвал волну раскаяния. Он стал символом губительного влияния на человеческую душу жизни в большом городе. Эйб Розенталь, впоследствии ставший редактором *New York Times*, описал этот случай в своей книге:

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

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

Например, Латане и Дарли просили студента, который находился в помещении один, изобразить приступ эпилепсии. Когда за дверью был всего один человек, слышавший то, что происходило в комнате, в 85 % случаев он бросался на помощь студенту. Но когда люди полагали, что есть еще четыре человека, которые слышат звуки, характерные для приступа, они спешили на помощь всего в 31 % случаев. В ходе другого эксперимента люди, видевшие дым из-под двери, поднимали тревогу в 75 % случаев, когда были одни, и только в 38 % случаев, когда находились в группе. Среди других они не чувствовали себя столь ответственными за принятие каких-либо мер. Они рассчитывали, что позвонит кто-то другой, или же полагали, что, раз остальные бездействуют, значит, реальной угрозы нет[4]. Латане и Дарли утверждают, что в случае с Кэтрин Дженовиз никто не позвонил не вопреки, а как раз именно *потому*, что тридцать восемь человек слышали ее крики. По злой иронии, если бы на нее напали на пустынной улице и там был бы всего один свидетель, она могла бы остаться в живых.

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

4

Три движущие силы переломного момента (закон малых чисел, фактор прилипчивости и влияние обстоятельств) позволяют понять природу эпидемий. Они дают нам ориентиры

[4] Данный феномен в психологии носит название диффузии ответственности. – *Примеч. ред.*

на пути к его достижению. Основная часть моей книги будет посвящена раскрытию этих трех принципов и рассмотрению того, насколько они применимы к разнообразным неординарным ситуациям и эпидемиям, происходящим в окружающем нас мире. Как эти три фактора помогут нам объяснить, скажем, пристрастие подростков к табаку, феномены молвы и преступности или появление бестселлеров? Ответы могут оказаться для вас неожиданными.

Глава 2
Закон малых чисел
Объединители, знатоки и продавцы

В полдень 18 апреля 1775 года молодой парень, работавший на конюшне в Бостоне, подслушал, как один британский офицер сказал другому примерно следующее: «Завтра мы устроим им преисподнюю». Парень сразу же бросился в Норт-Энд, район Бостона, чтобы сообщить эту новость Полу Ревиру – серебряных дел мастеру. Пол Ревир выслушал его со всей серьезностью: это был не первый человек, кто в тот день рассказал ему нечто подобное. До этого ему сообщили о необычном скоплении британских офицеров, у которых был вид заговорщиков, на бостонской пристани Лонг-Уорф. Заметили также и множество британских моряков в шлюпках у бортов кораблей Ее Величества «Сомерсет» и «Бойн» в порту Бостона. Еще нескольких британских моряков видели этим утром на берегу. Они сновали с таким видом, будто выполняли какие-то важные распоряжения. К концу дня Пол Ревир и его друг Джозеф Уоррен были почти убеждены в том, что британцы собираются предпринять решительные меры, о которых так давно говорили. Они готовятся пойти маршем на город Лексингтон, к юго-востоку от Бостона, чтобы арестовать предводителей колонистов Джона Хэнкока и Сэмюэля Адамса, а затем атаковать город Конкорд и захватить склады оружия и боеприпасов, устроенные там народными ополченцами.

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.