



МАЛКОЛЬМ ГЛАДУЭЛЛ

**ГЕНИИ
и
АУТСАЙДЕРЫ**

*Почему
одним всё,
а другим
ничего?*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Введение. Загадка Розето

«Местные жители умирали от старости. Вот так вот» 10

Часть I. Возможность

Глава 1. Эффект Матфея

«Тут даже не нужен статистический анализ! Все видно и так» 18

Глава 2. Правило 10 000 часов

«В Гамбурге нам приходилось играть по восемь часов кряду» 34

Глава 3. С гениями не все так просто

«От знания IQ одного мальчика вам будет мало проку, если вы имеете дело с целой группой умных мальчиков» 58

Глава 4. С гениями не все так просто. Часть вторая

«После долгих дебатов решено было дать Роберту испытательный срок»..... 76

Глава 5. Три урока Джо Флома

«Мэри получала двадцать пять центов» 94

Часть II. Наследие

Глава 6. Харлан, Кентукки

«Умри как мужчина, как умер твой брат» 126

Глава 7. Аварийная ситуация в небе

«Капитан, метеорадиолокатор нам очень помог» 137

Глава 8. Рисовые поля и тесты по математике

«Семья человека, который круглый год встает до зари, бедствовать не будет» 171

Глава 9. Сделка Мариты

«Теперь я дружу только с ребятами из КИРР» 190

Заключение. Ямайская история

«Если в смешанном союзе рождались дети, они становились свободными» 204

Благодарности 216

Моей бабушке Дейзи

ВВЕДЕНИЕ

Загадка Розето

«Местные жители умирали
от старости. Вот так вот»

1

Городок Розето-Вафорторе расположен в ста шестидесяти километрах юго-восточнее Рима у подножия Апеннин в итальянской провинции Фоджа. Он выстроен по принципу средневековых деревень: вокруг большой центральной площади. На площади стоит дворец семьи Саджезе, некогда владевшей обширными землями в этих краях. Арочный проход ведет к церкви Мадонны горы Кармель. Узкие каменные ступени, по обе стороны которых сгруппировались двухэтажные домики с красными черепичными крышами, поднимаются в гору.

Веками жители Розето трудились в мраморных карьерах в горах или на полях в раскинувшейся внизу долине. Каждое утро и каждый вечер они преодолевали по шесть километров вниз с горы и обратно в гору. Им приходилось нелегко. Эти крестьяне были почти безграмотны, отчаянно бедны и особо не надеялись на лучшее. Но в конце XIX в. до них дошел слух о стране по другую сторону океана и о возможностях, которые она сулила.

В январе 1882 г. группа из 11 жителей Розето — десять мужчин и один мальчик — отправилась за океан, в Нью-Йорк. Первую ночь они провели на полу трактира на Малберри-стрит, в районе Манхэттена под названием Маленькая Италия. После этого они двинулись на запад и нашли работу в сланцевом карьере в 145 км от Нью-Йорка, в городке Бангор, что в штате Пенсильвания. Через год из итальянского Розето в Америку уехали еще 15 человек. Кое-кто из них осел в Бангоре, чтобы работать вместе со своими

соотечественниками в сланцевом карьере. Вновь прибывшие иммигранты послали весточку домой, описывая перспективы Нового Света, и вскоре розетонцы один за другим стали паковать вещи и перебираться в Пенсильванию. Ручеек из первых иммигрантов превратился в мощный поток. За один только 1894 г. 1200 розетонцев обратились за американскими паспортами, оставив целые улицы в родной деревне опустевшими.

Вновь прибывшие принялись скупать землю на каменистом горном склоне, который связывала с Бангором одна-единственная крутая тропа. На узких улочках, разбегавшихся вверх и вниз по склону, возводились тесно прижавшиеся друг к другу двухэтажные каменные дома с шиферными крышами. Появилась церковь Девы Марии горы Кармель. Главная улица, на которой она стояла, получила название Гарибальди-авеню — в честь героя объединения Италии. Поначалу свой городок жители окрестили Новой Италией. Но вскоре название сменили, выбрав то, что показалось им наиболее уместным, учитывая, что все они происходили из одной деревни. Новая Италия превратилась в Розето.

В 1896 г. настоятелем церкви Девы Марии горы Кармель стал энергичный молодой священник — отец Паскуаль де Ниско. Он создал церковную общину, начал устраивать празднества, призывал жителей расчищать землю и высаживать на задних дворах своих домов чеснок, фасоль, картофель, дыни и фруктовые деревья. Он раздавал семена и клубни. В городке проснулась жизнь. Розетонцы начали разводить свиней и выращивать виноград, из которого делали домашнее вино. Они построили школы, монастырь, разбили парк и создали кладбище. На Гарибальди-авеню открылись маленькие магазинчики, булочные, рестораны и бары. Появилось около дюжины швейных фабрик.

Соседний Бангор заселили преимущественно валлийцы и англичане, а в другом близлежащем городке проживали в основном немцы. Из-за натянутых отношений между мигрантами британского, немецкого и итальянского происхождения Розето оставался городом, закрытым для внешнего мира. Если бы вам выпала возможность побродить по улицам Розето в первые несколько десятилетий XX в., вы бы услышали только итальянскую речь, и не просто итальянскую, а южный диалект Фоджи, на котором в свое время говорили в итальянском Розето.

Для жителей Розето в их городке заключался весь мир, крошечный, но самодостаточный. Таким бы он и оставался, если бы не человек по имени Стюарт Вульф.

Вульф был врачом, изучал заболевания желудка и преподавал в медицинской школе Оклахомского университета. Лето он проводил на ферме в Пенсильвании, недалеко от Розето, хотя это ничего не значило, ведь Розето настолько отдалился от остального мира, что о нем мало что знали даже жители соседних городков. «Как-то летом — где-то в конце 1950-х гг. — меня пригласили прочитать лекцию в местном медицинском обществе, — рассказывал Вульф в одном из интервью. — После лекции ко мне подошел местный доктор и пригласил на кружку пива. Во время беседы он сказал мне: “Знаете, я работаю здесь семнадцать лет, пациенты приезжают ко мне отовсюду, но за все это время у меня не было ни одного пациента из Розето моложе шестидесяти пяти лет с заболеванием сердца”».

Вульф отнесся к этому сообщению скептически. В 1950-х гг. еще не появились лекарства для снижения уровня холестерина и не была введена профилактика сердечных заболеваний. Инфаркты приобрели в Соединенных Штатах характер эпидемии и стали основной причиной смерти людей моложе 65 лет. Здравый смысл подсказывал, что, будучи врачом, невозможно ни разу не столкнуться с сердечным заболеванием.

Вульф решил разобраться. Заручившись помощью студентов и коллег, он внимательно изучил свидетельства о смерти жителей города за длительный период — столько, сколько смог достать. Проанализировал записи врачей. Составил родословные. «Работы было хоть отбавляй, — вспоминал Вульф. — Исследование было начато в 1961 г. Мэр выделил нам в помощь четырех своих сестер и позволил обосноваться в здании муниципалитета. Я поинтересовался, где же они будут проводить заседания, на что он ответил: “Мы их на время отложим”. Дамы приносили нам ланч. У нас были маленькие кабинки, где мы брали у людей кровь и делали электрокардиограммы. Так прошло четыре недели. После этого я поговорил с властями, и они на все лето выделили нам здание школы. Туда мы приглашали всех жителей Розето на обследование».

Результаты выглядели более чем странно. Ни один житель Розето моложе 55 лет не умер от инфаркта и не имел никаких сердечных заболеваний. Среди людей старше 65 лет смертность от болезней сердца составляла половину

от средних показателей по стране. Смертность от всех других причин была на 30–35% ниже, чем, по идее, должна бы быть.

Вульф позвал на помощь своего друга, социолога из Оклахомы Джона Бруна. «Я нанял студентов-медиков и аспирантов-социологов в качестве интервьюеров, и мы ходили из дома в дом, опрашивая всех людей старше двадцати одного года, — вспоминает Брун. Эти события происходили более пятидесяти лет назад, но в голосе Бруна, когда он рассказывает об этом исследовании, и сейчас слышится изумление. — Ни самоубийств, ни алкоголизма, ни наркотической зависимости и крайне мало преступлений. У них не было ни одного человека на пособии. Тогда мы стали искать кого-нибудь с язвой желудка. Ни одного случая. Местные жители умирали от старости. Вот так вот».

У коллег Вульфа было специальное название для таких людей, как розетонцы, — для тех, к кому невозможно было применить стандартные правила, для тех, чья жизнь выходила за рамки привычного. Жители Розето были особенными.

2

Сперва Вульф предположил, что розетонцы придерживаются особой диеты, привезенной из Старого Света и позволяющей им сохранять такое завидное здоровье. Но от этой версии пришлось отказаться. Жители Розето жарили на свином жире, а не на полезном оливковом масле, как принято в Италии. Итальянская пицца представляла собой тонкую хрустящую лепешку с солью, маслом, томатами, анчоусами и луком. В Пенсильвании же толстые пиццы прогибались под тяжестью сосисок, пеперони, салями, ветчины и яиц. Раньше сладости, такие как печенье и соленые баранки, полагались только на Рождество, но в Розето ими лакомились круглый год. Проведенный диетологами анализ рациона розетонцев показал, что 41% потребляемых ими калорий приходится на жиры. К тому же эти люди были не из тех, кто встает на рассвете, занимается йогой или пробегает по шесть километров. Многие дымили, как паровоз, либо страдали от ожирения.

Но если причина не в диете и не в спорте, тогда, может быть, в генах? Розетонцев, приехавших из одного городка, связывали кровные узы, и Вульф предположил наличие неких защитных генов, уберегавших их от болезней. Он изучил медицинские карты всех родственников розетонцев,

проживающих в других районах Соединенных Штатов, проверяя, не обладают ли и они столь отменным здоровьем. Ничего подобного.

Тогда Вульф принялся изучать местность, в которой жили объекты его исследования. Может быть, столь благотворно на их здоровье сказывалось проживание в предгорьях восточной Пенсильвании? По соседству с Розето, чуть ниже по склону, располагался Бангор и всего в нескольких километрах — Назарет. Эти два городка были такого же размера, как Розето, и проживали в них такие же трудолюбивые религиозные европейские иммигранты. Вульф перелопатил медицинские карты в обоих городках. Среди жителей старше 65 лет смертность от сердечных заболеваний была в три раза выше, чем у розетонцев.

Постепенно Вульф пришел к выводу, что секрет Розето кроется не в диете и не спорте, не в генах и не в местности. *Разгадка тайны крылась в самом городе.* Бродя по нему и общаясь с его жителями, Вульф и Брун начали замечать отпечаток, который история наложила на Розето. Они наблюдали, как розетонцы ходят в гости, болтают по-итальянски на улицах и готовят угощение друг для друга. Познакомились с огромными кланами, составляющими социальную структуру города. Видели, как под одной крышей живут три поколения и каким уважением пользуются пожилые люди. Посетили мессу и прочувствовали, как церковь успокаивает и сплачивает собравшихся в ней людей. Насчитали 22 общественные организации в городке с населением в 2000 человек. Прониклись царившим здесь духом равноправия: богатые не выставляли напоказ свое богатство и помогали менее удачливым справляться с невзгодами.

Перенеся из Южной Италии в горы Восточной Пенсильвании культуру землячества, розетонцы создали стабильную и надежную социальную структуру, защищавшую их от напастей современного мира. Они сохраняли здоровье благодаря тому, откуда они были родом, благодаря миру, который создали для себя в крошечном горном городке. «Ты приезжаешь в Розето в первый раз и видишь, как за обеденным столом собираются три поколения, видишь булочные, людей, прогуливающихся по улицам или сидящих на крыльце и болтающих друг с другом, видишь фабрики по пошиву блуз, где женщины работают днем, пока их мужчины трудятся в сланцевых карьерах, — рассказывает Брун. — То же самое ты бы увидел в сельской местности в Италии. Удивительное зрелище».

Можете вообразить, с каким недоверием пришлось столкнуться Бруну и Вульф, когда они представили результаты своего исследования медицинскому сообществу. Они участвовали в конференциях, где их коллеги показывали многостраничные данные, оформленные в сложные таблицы, ссылаясь то на такой-то ген, то на такой-то физиологический процесс. А Брун и Вульф говорили о загадочной и волшебной силе людей, останавливающих поболтать на улице и тремя поколениями живущих под одной крышей. Традиционные теории убеждают нас: долголетие зависит от того, кто мы есть, — от наших генов, от принимаемых нами решений. От того, что мы едим, насколько регулярно занимаемся спортом, качественным ли медицинским обслуживанием пользуемся. Мы не привыкли рассматривать здоровье в контексте *культуры*.

Бруну и Вульф предстояло убедить медицинскую общественность в необходимости взглянуть на здоровье и болезни сердца под новым углом зрения, чтобы осознать, что выяснить причины долголетия невозможно, если руководствоваться лишь отдельно взятыми решениями и поступками. Нельзя ограничиваться изучением одного человека. Необходимо понять, к какой культуре он принадлежит, кто его друзья и родственники, из каких мест он родом. Необходимо принять идею о том, что ценности того мира, в котором мы живем, и люди, которые нас окружают, оказывают глубочайшее влияние на нашу личность. В этой книге я хочу сделать для понимания истоков успеха то же, что сделали Брун и Вульф для понимания истоков здоровья.

ЧАСТЬ I

ВОЗМОЖНОСТЬ

Эффект Матфея

«Тут даже не нужен статистический анализ! Все видно и так»

1

Теплым майским днем 2007 г. в Ванкувере, в Британской Колумбии, состоялся розыгрыш Мемориального кубка между «Медисин-Хат Тайгерс» и «Ванкувер Джайнтс». «Тайгерс» и «Джайнтс» — две самые прославленные команды Канадской хоккейной лиги, лучшей юношеской хоккейной лиги в мире. В них играют будущие звезды спорта — ребята 17, 18 и 19 лет, которые встали на коньки и научились забрасывать шайбы, едва начав ходить.

Игра транслировалась по национальному телевидению. Вдоль улиц Ванкувера висели рекламные растяжки, сообщавшие о розыгрыше кубка. На трибунах не было свободного места. Лед покрыли красной ковровой дорожкой, и комментатор начал представлять присутствующих официальных лиц. Первым появился премьер-министр Британской Колумбии Гордон Кэмпбелл. После него под бурные аплодисменты вышел легендарный игрок Горди Хоу. «Леди и джентльмены, — возвестил комментатор, — мистер Хоккей!»

В течение следующего часа команды демонстрировали яркую, агрессивную игру. Благодаря Марио Близнаку в начале второго периода «Джайнтс» забили первый гол. В конце того же периода вратарь «Джайнтс» Тайсон Сексмит пропустил шайбу, посланную лидером по очкам из «Тайгерс» Дарреном Хелмом, — и «Тайгерс» взяли реванш. «Джайнтс» реабилитировались в третьей четверти, забив второй гол, за которым — несмотря на отчаянные старания вратаря «Тайгерс» — последовал и третий.

После матча в раздевалке команды-победительницы собрались игроки, их близкие и спортивные журналисты. Воздух был пропитан сигаретным дымом, запахом шампанского и пота от насквозь промокшей хоккейной формы. На стене висел нарисованный от руки плакат с надписью: «Включайся в борьбу». Посередине раздевалки стоял тренер «Джайнтс» Дон Хейес. В глазах у него были слезы. «Я так горжусь своими ребятами! Взгляните на них — они все как один выложились по полной!»

Канадский хоккей построен на принципе меритократии. Тысячи канадских мальчиков приходят в любительский спорт еще в детсадовском возрасте. Для этой возрастной группы, равно как и для всех остальных, существует отдельная лига, и в каждой лиге игроки оцениваются и отсортировываются. Лучших готовят к следующему уровню. Когда подростки доходят до юниорского уровня, их делят на четыре категории. Это так называемые любительские лиги. В категорию Junior B входят хоккейные команды из маленьких провинциальных городов. Следующий, более высокий уровень — Junior A, а венчает пирамиду Major Junior A. Если же команда класса Major Junior A участвует в розыгрыше Мемориального кубка, это означает, что она поднялась на самую вершину.

Во многих видах спорта действует аналогичная система отбора будущих звезд. В Европе и Южной Америке это стандартная практика в футболе; точно так же выбирают спортсменов для участия в Олимпийских играх. Если уж на то пошло, по такой же схеме в классической музыке отбираются будущие виртуозы, в балете — балерины, а в системе образования — будущие ученые и интеллектуальная элита. В стремлении отыскать и взрастить самых талантливых мы забрасываем сети как можно шире и стараемся сделать это как можно раньше. Место в Major Junior A нельзя купить. Не имеет значения, кто твой отец, мать, бабушка, не важно, каким бизнесом владеет ваша семья. И никого не волнует, что вы живете в богом забытом уголке самой северной провинции Канады. Раз у тебя есть способности, за тобой будет охотиться целая армия спортивных вербовщиков, а если ты готов приложить определенные усилия для развития своих способностей, система воздаст тебе по заслугам. Успех в хоккее приносят личные достоинства — и оба эти слова одинаково важны. Игроков оценивают по их работе, не чужой, и на основании способностей, а не каких-либо произвольных факторов.

Или все-таки нет?

2

Это книга о людях, совершающих неординарные поступки. О тех, чье поведение и достижения выходят за рамки привычного, о тех, кого ученые называют особенными.

В последующих главах я буду представлять вам гениев, бизнесменов, рок-звезд и компьютерных программистов. Мы проникнем в секреты успешного адвоката, узнаем, что отличает асов от пилотов, разбивающих самолеты, и попытаемся выяснить, почему азиаты так сильны в математике. В процессе изучения жизни необыкновенных людей я попробую доказать, что наши привычные представления об истоках успеха ошибочны.

Что больше всего интересует нас в успешных людях? Мы хотим знать, что они собой представляют, — какой у них характер, насколько они образованны, какой образ жизни ведут, какими талантами наделила их природа. По нашему убеждению, именно личностные качества помогают этим людям подняться на вершину успеха.

В автобиографиях, ежегодно издаваемых миллиардерами, предпринимателями, рок-звездами и прочими знаменитостями, всегда прослеживается одна и та же сюжетная линия: происходя из более чем скромной семьи, герой благодаря своему упорству и таланту прокладывает путь к успеху. В Библии мудрость и блестящий ум помогли Иосифу, проданному братьями в рабство, стать правой рукой фараона. В романах Горацио Элджера, писателя XIX в., нью-йоркские мальчишки, росшие в нищете, благодаря мужеству и предприимчивости становились в итоге богачами. «Думаю, это скорее недостаток», — ответил как-то Джеб Буш на вопрос о том, каково быть сыном американского президента, братом американского президента и внуком банкира с Уолл-стрит и как такое происхождение отражается на карьере. Баллотирясь на пост губернатора Флориды, он постоянно называл себя человеком, который всего добился сам, и это доказывает, насколько тесно мы связываем успех с личными заслугами. Мы подсознательно стремимся объяснить выдающиеся достижения личностными особенностями человека.

Однако своей книгой «Гении и аутсайдеры» я хочу доказать, что не стоит сводить причины успеха исключительно к личностным особенностям. Они не объясняют истинной природы выдающихся достижений и не дают ответа на ключевой вопрос: что отличает особенных людей от всех остальных?



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)