

Вступ

Для *Hush Puppies* (класичних американських замшевих черевиків на легкій гумовій підшві) поворотний момент припав на кінець 1994 – початок 1995 року. До того часу бренд був майже мертвим. Продавалося лише до 30 тисяч пар на рік, здебільшого в глухих райончиках і в маленьких сімейних крамницях. *Wolverine*, компанія-виробник *Hush Puppies*, планувала поступово припинити виробництво цих черевиків, які прославили компанію. Та сталося дивне. Під час фотосесії двоє керівників *Hush Puppies*, Овен Бакстер та Джеффри Льюїс, зустріли стиліста з Нью-Йорка, який розповів їм, що класичні *Hush Puppies* раптом стали модними в центральному Мангеттені¹. «Нам розповіли, — згадує Бакстер, — що у Грінвіч-Віллідж² ³, у Сохо¹ з'явилися магазини, у яких перепродають наші черевики. Люди йдуть до сімейних крамничок, маленьких магазинів, де їх досі продають, і скуповують їх». Спочатку Бакстер та Льюїс були ошелешені. Вони не розуміли, чому повернувся попит на черевики, які, безсумнівно, вийшли з моди. «Нам сказали, що їх узуває сам Айзек Мізрахі⁴, — каже Льюїс. — Думаю, варто сказати, що в той час ми не мали жодного уявлення, хто такий Айзек Мізрахі».

Восени 1995 року події почали розвиватися стрімко. Спочатку до компанії звернувся дизайнер Джон Бартлетт. Вій хотів використати *Hush Puppies* у своїй весняній колекції. Потім зателефонувала Анна Суї⁵, ще одна модельєрка з Мангеттену, яка *теж* хотіла використати черевики у своєму показі.

¹ Мангеттен — один із п'яти округів міста Нью-Йорк, є діловим і культурним центром міста. (Тут і далі рим, перекл.)

² Грінвіч-Віллідж — район у Нижньому Мангеттені, відомий як мистецький та богемний центр міста.

³ Сохо — район у Нижньому Мангеттені, у якому розташовані мистецькі галереї та майстерні художників, а також магазини.

⁴ Айзек Мізрахі (нар. 1961 р.) — американський модельєр, мешкає в Нью-Йорку.

⁵ Анна Суї (нар. 1964 р.) — американська модельєрка.

У Лос-Анджелесі дизайнер Джоел Фітцджеральд встановив семиметрового надувного пса-басета — символ бренду *Hush Puppies* — на даху своєї крамниці в Голлівуді й повітавав усе з сусідньої арт-галереї, щоб перетворити її на фірмовий магазин *Hush Puppies*. Поки він фарбував стіни та прибивав полиці, туди зайшов актор Пі-Ві Герман¹, який попросив кілька пар черевиків. «Ще справжньої реклами не було — тільки з вуст у вуста», — згадує Фітцджеральд.

1995 року компанія продала 450 тисяч пар класичних *Hush Puppies*. Наступного року — учетверо більше, за рік — іще більше, і так аж доки *Hush Puppies* знову не стали обов'язковим елементом гардеробу молодих американських чоловіків. 1996 року, під час урочистої вечері Ради дизайнерів-модельєрів у Лінкольн-центрі², *Hush Puppies* отримали нагороду як найкращий аксесуар. Президент фірми стояв на сцені разом із Келвіном Кляйном³ та Донною Каран⁴ і отримав нагороду за досягнення, до якого (він сам першим це визнав) його компанія не має жодного стосунку. *Hush Puppies* здійснили раптовий прорив, і він почався з кількох молодих людей в Іст-Віллідж та Сохо.

Як це сталося? Перші молоді люди, хоч ким вони були, не намагалися свідомо просунути *Hush Puppies*. Вони взували їх саме через те, що більше їх ніхто не взував. Потім захоплення підхопили двоє модельєрів, які скористалися тими черевиками, аби продати дещо інше — високу моду. Черевики стали випадковою деталлю образів. Ніхто не намагався перетворити *Hush Puppies* на модне явище. Однак якимось чином саме так і сталося. Черевики досягли певної точки популярності й здійснили

¹ Пі-Ві Герман — комедійний персонаж у виконанні американського комедійного актора Пола Рубенса.

² Лінкольн-центр — комплекс будівель у Мангеттені, у яких розташовані всесвітньовідомі культурні заклади, серед яких Нью-Йоркська філармонія, Метрополітен-опера та Балет Нью-Йорка.

³ Келвін Кляйн (нар. 1942 р.) — американський модельєр.

⁴ Донна Каран (нар. 1948 р.) — американська модельєрка, творець бренду *DKNY*.

прорив. Як лише за два роки черевики вартістю 30 доларів подолали шлях від кількох модників та дизайнерів із центрального Мангеттену до кожного великого магазину в Америці?

1

Колись, не так давно, вулиці злидених нью-йоркських районів Браунсвілл та Іст-Нью-Йорк з настанням темряви порожніли, наче в місті-привиді. Прості робітники не ходили по тротуарах. Діти не каталися на велосипедах вулицями. Бабусі й дідусі не сиділи на верандах чи паркових лавках. Торгівля наркотиками була настільки невгамовною, а ворожнеча між бандами — настільки повсюдною, що більшість людей із настанням ночі ховалися по безпечних домівках. Поліцейські, які служили в Браунсвіллі в 1980-х та на початку 1990-х, кажуть, що в ті роки, щойно сідало сонце, їхні рації вибухали перемовинами між патрульними та диспетчерами, які обмінювались інформацією про всі насильницькі та інші серйозні злочини, які тільки можна уявити. 1992 року в Нью-Йорку було скоєно 2154 вбивства та 626182 серйозні злочини, переважна більшість із яких — у Браунсвіллі і та Іст-Нью-Йорку. А потім сталося дещо дивне. У певний загадковий і критичний момент рівень злочинності почав падати. Відбувся поворот. За п'ять років кількість убивств скоротилася на 64,3 % до 770, а загальна кількість злочинів упала майже вдвічі, до 355 893. У Браунсвіллі та Іст-Нью-Йорку перехожі знову ходять вулицями, повернулися велосипедисти, літні люди знову сидять на верандах. « Колись тут було звичною річчю почути перестрілку, як у в'єтнамських джунглях, — каже інспектор Едвард Мессадрі, якій керував поліцейською дільницею в Браунсвіллі. — А тепер я більше не чую пострілів».

Поліція Нью-Йорка скаже, що це наслідок кардинального покращення стратегії роботи правоохоронців. Кримінологи

звернуть вашу увагу на скорочення обсягів торгівлі креком та старіння населення. Економісти зауважать, що поступове покращення економіки міста дало роботу тим, хто в іншому разі став би злочинцем. Такими є традиційні пояснення виникнення та зникнення соціальних проблем, а врешті жодне з них не є задовільним, так само як і твердження, що молодь з Іст-Віллідж відродила *Hush Puppies*. Зміни наркоторгівлі, зростання віку населення — це довготривалі процеси, що відбуваються по всій країні. Вони не пояснюють, чому в Нью-Йорку рівень злочинності впав нижче, ніж у будь-якому іншому місті, і чому це відбулося за надзвичайно короткий час. Справді, покращення в роботі поліції — важливий фактор. Але між масштабом змін у роботі поліції та наслідками цих змін у районах на кшталт Браунсвілля та Іст-Нью-Йорка існує великий розрив, який не має пояснення. Зрештою, коли умови почали поступово покращуватись, рівень злочинності не просто став повільно падати. Він обвалився. Як зміни кількох економічних та соціальних показників протягом п'яти років можуть спричинити зменшення кількості вбивств на дві третини?

2

«Поворотний момент» — це біографія думки, і ця думка дуже проста. Суть її в тому, що найкращий спосіб зрозуміти появу нової моди, припливи та відпливи хвиль насильства чи, коли вже на те, перетворення невідомих книг на бестселери, збільшення рівня підліткового куріння, феномен «з вусту вуста» чи будь-які загадкові зміни в повсякденному житті — поставитись до всіх цих явищ, як до епідемій. Ідеї та продукти, повідомлення й поведінка розповсюджуються так само, як віруси.

Злет *Hush Puppies* та падіння рівня злочинності в Нью-Йорку — хрестоматійні приклади епідемій. Хоча на перший

погляд у них небагато спільного, у їхній основі — спільна модель. Перш за все це випадки заразливої поведінки. Ніхто не вішав рекламу й не розповідав людям, що класичні *Hush Puppies* — це круто і їх треба взувати. Ті молоді люди просто взували черевики, коли йшли до клубу чи кафе, гуляли вулицями центрального Нью-Йорка і в такий спосіб заражали інших власним чуттям стилю. Вони інфікували людей «вірусом» *Hush Puppies*.

Занепад злочинності в Нью-Йорку, певно, відбувся так само. 1993 року більшість майбутніх убивць не зібралися разом і не вирішили припинити коїти злочини. Та й поліції не вдалося чарівним чином втрутитись у велику кількість потенційно фатальних випадків. Просто невелика кількість людей стала поводитись зовсім інакше в невеликій кількості ситуацій, на які мала вплив поліція чи нові суспільні сили. І ця нова поведінка якимось чином розповсюдилась на інших потенційних злочинців, що опинялись у подібних ситуаціях. Якимось чином велика кількість людей у Нью-Йорку за короткий час «підхопила» протизлочинний вірус.

Ще одна визначальна риса цих прикладів: і в першому, і в другому випадку малі зміни привели до великих наслідків. Усі можливі причини змін, що відбулись у Нью-Йорку, — периферійні. Торгівля креком помалу надала. Населення стало трохи старшим. Поліція стала працювати трохи краще. Однак ефект був разючим. Так само сталось і з *Hush Puppies*. Як гадаєте, скільки хлопців почали носити ці черевики в центральному Мангеттені? Двадцять? П'ятдесят? Максимум сотня? Та, здається, саме їхні дії дали початок міжнародному модному тренду.

І нарешті, зміни, про які ми говоримо, відбулися швидко. Вони не були поступовими та повільними. Дуже повчально буде поглянути на графік рівня злочинності в Нью-Йорку від, скажімо, середини 1960-х до кінця 1990-х. Він нагадує гігантську арку. 1965 року в місті було скоєно 200 тисяч злочинів, і відтоді їхня кількість почала різко, майже невпинно зростати, аж доки

в середині 1970-х не сягнула позачки 650 тисяч злочинів на рік. У наступні 20 років цифра залишається на цьому рівні, аж доки не спадає 1992 року так само різко, як зросла за 30 років до того. Злочинність не пішла на спад. Вона не просто поступово зменшилась. Вона сягнула певної точки і вдарила по гальмах.

Три вказані характеристики (перша — заразливість, друга — малі причини приводять до великих наслідків, третя — зміни відбуваються не поступово, а в певний критичний момент) є тими самими трьома принципами, за якими в шкільному класі розповсюджується кір, а кожної зими атакує грип. Тут третя характеристика — епідемії можуть спалахувати і минати стрімко — найважливіша, бо надає значення першим двом, і завдяки їй можна зрозуміти, як відбуваються сучасні зміни. Ця важлива мить епідемії, мить, коли все може змінитись раз і назавжди, і є *поворотний момент*.

3

Світ, що підкоряється законам епідемії, дуже відрізняється від того світу, у якому ми, як нам здається, живемо. Замисліться на хвилинку над поняттям заразливості. Якщо я скажу вам це слово, ви подумаете про застуду, грип, можливо, про щось дуже небезпечне, як-от СНІД чи Ебола¹. Ми маємо досить чітке уявлення, що означає заразливість у біологічному розумінні. Та якщо можлива епідемія злочинності чи модна епідемія, певно, знайдуться інші речі, такі ж заразливі, як віруси. Наприклад, чи ви колись думали про позіхання? Позіхання має напрочуд потужний вплив. Тільки тому, що ви прочитали слово «позіхання» в попередніх двох реченнях

¹ Ебола — гостра вірусна хвороба, яку характеризує тяжкий перебіг, виражена інтоксикація та висока летальність; входить до переліку подій, які можуть являти собою надзвичайну ситуацію в галузі охорони здоров'я.

і ще два «позіхання» в цьому, більшість із вас, напевне, позіхне протягом кількох хвилин. Навіть я, коли писав ці слова, позіхнув двічі. Якщо ви читаете цю книгу в людному місці і щойно позіхнули, то, ймовірно, багато тих, хто бачив, як ви позіхаєте, тепер позіхають самі, а значна частина тих, хто бачив, як позіхають ті, хто бачив, як позіхаєте ви, теж тепер позіхає... і так далі, і цикл позіхання постійно розширюється.

Позіхання надзвичайно заразливе. Я змусив вас—тих, хто читає мою книгу, — позіхнути, лише написавши слово «позіхання». Тим часом люди, які позіхнули, коли побачили, що позіхаєте ви, були інфіковані вашим виглядом під час позіхання — це другий спосіб підхопити інфекцію. Вони могли б позіхнути, навіть просто почувши, як позіхаєте ви, бо позіхання заразливе і на слух: якщо ви дасте сліпим послухати аудіозапис позіхання, вони теж позіхнуть. І нарешті, якщо ви позіхнули, поки читали це, чи не майнула у вас думка — хай несвідомо, швидко, — що, можливо, ви втомились? Підозрюю, що в когось із вас дійсно майнула, а це означає, що позіхання може бути ще й емоційно заразливим. Просто написавши це слово, я можу навіяти вам відчуття втоми. Чи може таке зробити вірус грипу? Іншими словами, заразливість є несподіваною властивістю практично всього на світі, і нам треба про це пам'ятати, якщо збираємось розпізнати та діагностувати епідемічні зміни.

Другий принцип епідемії — малі зміни спричиняють великі наслідки — є дуже радикальним твердженням. Нас, людей, життя в суспільстві привчило знаходити приблизну відповідність між причиною і наслідком. Якщо ми хочемо висловити сильну емоцію, скажімо, переконати когось у тому, що ми його / її любимо, то вважаємо, що потрібно говорити пристрасно та рішуче. Якщо ми хочемо повідомити когось про погані новини, ми стишуємо голос та обережно добираємо слова. Ми привчилися думати, ніби те, що ми вкладаємо в будь-яку взаємодію, стосунки чи систему, за своїм обсягом та інтен-

сивністю має бути прямо пропорційне тому, що ми отримуємо на виході. Подумайте, наприклад, над отакою загадкою. Я даю вам великий аркуш і прошу скласти його вдвоє, а потім цей складений аркуш скласти ще раз, і ще раз, і так 50 разів. Як ви гадаєте, яким завтовшки буде складений таким чином аркуш? У відповідь на це запитання більшість людей подумки складуть аркуш і скажуть, що в результаті отримаємо стос завтовшки з телефонний довідник або, якщо вони наберуться сміливості, заввишки з холодильник. Але насправді висота отриманого згортка буде приблизно дорівнювати відстані до Сонця. А якщо ви складете аркуш іще раз, то його висота буде дорівнювати відстані від Землі до Сонця і назад. Це приклад того, що математики називають геометричною прогресією. Епідемії — ще один приклад геометричної прогресії: коли вірус розповсюджується в популяції, він подвоюється знов і знов, аж доки (образно кажучи) не стає як отой самий аркуш, котрий досягає Сонця за 50 складень. Нам, людям, непросто з такими прогресіями, бо кінцевий результат — наслідок — здається непропорційним причині. Аби зрозуміти силу епідемії, ми маємо відмовитись від наших уявлень про пропорційність. Підготувати себе до того, що іноді великі зміни можуть стати наслідком малих подій і що інколи такі зміни відбуваються/дуже швидко.

Думка про можливість раптових змін лежить в основі ідеї «Поворотного моменту»¹ і, можливо, є її найважчою для сприйняття частиною. Термін увійшов до широкого вжитку в 1970-х роках: ним описували втечу² білих американців, що проживали в старих містах на північному сході країни, до приміських районів. Коли кількість афроамериканців, які оселялись у певному районі, сягала певного рівня — скажімо, 20 %, — соціологи спостерігали, як громади «згортались»: більшість білих, які ще залишались, майже відразу переїжджали. Поворотний момент — це мить, коли критичної маси досягнуто; межа, точка кипіння. На початку 1990-х насильницькі злочини в Нью-Йор-

ку мали власний поворотний момент, так само певний поворотний момент був і в *Hush Puppies*, і в кожній новій технології. Компанія *Sharp* презентувала перші недорогі факсові апарати 1984 року і за перший рік продала в США 80 тисяч таких машин. Наступні три роки підприємства повільно та впевнено купували дедалі більше факсів, аж доки 1987 року факсів стало стільки, що в усіх з'явилася причина мати факс. 1987 рік став поворотним моментом для факсових апаратів. Того року було продано один мільйон приладів, а 1989 року вже два мільйони нових апаратів увійшли в експлуатацію. Подібним чином складалася доля й мобільних телефонів. Протягом 1990-х років вони ставали меншими та дешевшими, обслуговування кращало, аж у 1998-му технологія сягнула поворотного моменту—і раптом у всіх з'явилися мобільні телефони. (Математичне пояснення поворотного моменту читач знайде в Примітках до цієї книги.)

Усі епідемії мають поворотний момент. Джонатан Крейн, соціолог з Іллінойського університету, дослідив те, як на підлітків впливає кількість людей, які є прикладами для наслідування, — професіоналів, менеджерів, учителів, що їх Бюро перепису визначило як людей із «високим статутом», — які мешкають по сусідству. Він побачив: якщо кількість висококласних працівників у районі складає від 40 до 5 %, то ця цифра майже не впливає на кількість підліткових вагітностей або виключених зі школи. Однак якщо професіоналів у районі стає менше ніж 5 % — починаються серйозні проблеми. Наприклад, якщо кількість висококласних працівників зменшується лише на 2,2 % — з 5,6 до 3,4 %, — то серед чорношкірих школярів майже вдвічі зростає кількість виключень зі школи. У той самий поворотний момент удвічі збільшується кількість вагітних дівчат-підлітків — показник, який був майже незмінним до того. Інтуїтивно ми припускаємо, що серйозність проблем, які охоплюють суспільство чи громаду, постійно зростає. Але інколи проблеми можуть набувати серйозності зовсім не поступово:

у поворотний момент школи втрачають контроль над учнями, а сімейне життя може бути зруйноване раз і назавжди.

Пригадую, як у дитинстві спостерігав за нашим цуцням, коли воно вперше побачило сніг. Песик був приголомшений, він був у захваті, його переповнювали емоції, він нервово махав хвостом, обнюхуючи цю дивну, пухнасту масу, скавулив від таємничості того, що відбувається. Ранок, коли випав сніг, був не набагато холоднішим, ніж вечір напередодні. Тоді було, може, +1, а тепер трохи нижче від нуля, однак — і це було найдивовижніше — усе змінилося. Дощ став чимось геть іншим. Снігом! Ми всі в душі поступовці: наші очікування визначені поступовим плином часу. Але світ у поворотний момент стає місцем, у якому несподіване стає очікуваним, де кардинальні зміни — то більше, ніж можливість. Вони, у супереч наших очікуванням, є дійсністю.

Щоб довести що сміливу ідею, я покажу вам Балтимор і ми дізнаємось про епідемію сифілісу в цьому місті. Я збираюсь познайомити вас із трьома дивовижними типами людей, яких я назвав Знавцями, Зв'язковими та Продавцями. Вони відіграють важливу роль в епідеміях «усної реклами», що формують наші смаки та моду. Щоб показати, як можна структурувати повідомлення задля максимального впливу на аудиторію, я проведу вас за лаштунки дитячих телепрограм «Вулиця Сезам» та «Підказки Блу» і покажу захопливий світ людини, яка допомогла створити *Columbia Record Club*. Я приведу вас до високотехнологічної компанії з Делаверу, щоб показати, як поворотний момент керує життям групи, і візьму вас до нью-йоркської підземки, щоб дізнатись, як там було покладено край епідемії злочинності. Усе це я зроблю з єдиною метою — дати відповідь на два простих запитання, що лежать в основі того, чого ми всі (вчителі, батьки, маркетологи, бізнесмени та політики) хотіли б досягти: чому деякі ідеї, поведінки та продукти започатковують епідемію, а інші — ні? І що ми маємо зробити, щоб навмисно створити та контролювати позитивну епідемію?

Розділ перший

ТРИ ПРАВИЛА ЕПІДЕМІЇ

У середині 1990-х років Балтимор^{1 2} охопила епідемія сифілісу. Протягом року, з 1995 по 1996 рік, кількість дітей, які народились із цим захворюванням, збільшилась на 500 %. Якщо ви поглянете на графік рівня захворюваності, то побачите, що його лінія роками залишалась рівною, аж доки 1995-го не злетіла майже під прямим кутом.

Що спричинило спалах сифілісу в Балтиморі? На думку Центру контролю та профілактики захворюваності США (ЦКПЗ), причиною став крек. Відомо, що через крек стрімко зростає рівень ризикованої сексуальної поведінки, що призводить до розповсюдження ВІЛ та сифілісу. Більше людей, які хочуть купити наркотики, потрапляють до бідних районів міста, і вірогідність того, що вони перенесуть інфекцію додому, у свій район, зростає. Цей процес змінює звичайні соціальні зв'язки між районами. ЦКПЗ стверджував, що крек став останньою краплею, яка перетворила сифіліс на шалену епідемію.

Джон Зенілман із Балтиморського університету Джонса Гопкінса*, експерт із хвороб, що розповсюджуються статевим

¹ Балтимор — найбільше місто штату Меріленд, розташоване на східному узбережжі США.

² Університет Джонса Гопкінса — приватний дослідницький університет, названий на честь американського підприємця, аболіціоніста та філантропа Джонса Гопкінса (1795-1873).

шляхом, наводить іншу причину — занепад закладів охорони здоров'я в найбідніших районах міста. «У 1990—1991 роках. 36 тисяч пацієнтів відвідували клініки, де лікують захворювання, що передаються статевим шляхом (ЗПСШ), — каже Зенілман. — Потім місто через бюджетні проблеми вирішило скоротити фінансування. Кількість медичного персоналу клінік зменшилась із сімнадцяти до десяти. Кількість терапевтів скоротилась із трьох до практично нуля. Кількість візитів пацієнтів впала до 21 тисячі. Приблизно так само скоротилась кількість соціально-медичних працівників. Навколо цього було багато політики, те, що раніше відбувалось регулярно, наприклад оновлення комп'ютерів, припинилось. Це був найгірший випадок того, як не працює міська бюрократія. У них постійно закінчувалися ліки».

Іншими словами, хвороба була в стані рівноваги, коли 36 тисяч пацієнтів щороку приходило до балти морських клінік, у яких лікували ЗПСШ. За словами Зенілмана, у певний момент, між 36 і 21 тисячами пацієнтів на рік, хвороба здійснила прорив. Вона почала розповсюджуватись із центральної частини міста по вулицях і шосе, які поєднували райони, по всьому місту. Раптом люди, які за інших обставин залишалися б носіями інфекції тиждень, а потім отримали б лікування, зараз інфікували людей два, три або чотири тижні, доки їх виліковували. Крах лікування зробив сифіліс більшою проблемою, ніж раніше.

Існує ще й третя теорія, яка належить Джонові Поттеру, одному з провідних епідеміологів країни. На його думку, винними є тогочасні фізичні зміни, що торкнулися Східного та Західного Балтимора, економічно депресивних районів по обидва боки від центру Балтимора, які були осердям проблеми сифілісу. Він указує на те, що в середині 1990-х місто взяло курс на висвітлену в пресі політику знищення багатоповерхівок, збудованих у 1960-х у Східному та Західному Балтиморі. Найбільше в пресі висвітлили два знищення: мікро-

району Лексингтон-Террас у Західному Балтиморі та Лафает-Кортс у Східному. Це були гігантські мікрорайони, там мешкали сотні сімей, і там був осередок злочинності й розповсюдження інфекційних хвороб. Водночас люди почали полишати старі одноквартирні будинки в Східному та Західному Балтиморі, бо вони теж почали занепадати.

«Це абсолютно вражало, — розповідає Поттерат про свій перший візит до Східного та Західного Балтимора. — П'ятдесят відсотків одноквартирних будинків були забиті дошками, водночас відбувалось планомірне знищення мікрорайонів. Це було схоже на корчування. Мешканці розсіялись по всьому місту. Роками сифіліс у Балтиморі розповсюджувався в певному районі, у дуже обмеженій соціосексуальній мережі. Через знищення мікрорайонів люди, прихопивши з собою сифіліс та свої способи поведінки, переїхали до інших частин Балтимора».

Що цікаво — жодне з цих трьох пояснень зовсім не ефектне. ЦКПЗ вважав, що проблему спричинив крек. Але крек не з'явився у Балтиморі вперше 1995 року — він давно вже був там. ЦКПЗ стверджував, що в середині 1990-х ситуація з креком загострилася, і цього було достатньо, аби почалася епідемія сифілісу. Своєю чергою Зенілман не стверджував, що всі клініки, у яких лікували ЗПСШ, зачинилися. Просто їх кількість скоротили, а кількість персоналу впала з 17 до ю. Поттерат також не стверджував, що зруйнували весь Балтимор. За його словами, було достатньо знести десяток мікрорайонів і залишити покинуті будинки у важливих центральних районах, аби захворюваність на сифіліс злетіла до небес. Достатньо мікроскопічних змін, щоб порушити епідеміологічну рівновагу.

Другий і, напевно, більш цікавий факт полягає в тому, що ці пояснення описують початок епідемії зовсім по-різному. ЦКПЗ говорить про загальний контекст хвороби: початок та зростання рівня вживання наркотиків може настільки змінити

міське середовище, що спричинить епідемію. Коли скоротили кількість клінік, сифіліс отримав друге життя. Раніше він був гострою інфекцією, а тепер став хронічною. Перетворився на тривалу проблему, що вибухнула протягом тижнів. Поттерат у свою чергу звернув увагу на людей, які розповсюджували сифіліс. За його словам, сифіліс переносили певні мешканці Балтимора — дуже бідні, ймовірно, споживачі наркотиків, сексуально активні. Якщо таку особу раптово переміщували з її району до нового — нової частини міста, де сифіліс ніколи не був проблемою, — хвороба отримувала можливість здійснити прорив.

Іншими словами, існує багато способів розпочати епідемію. Епідемія — це дії людей, які переносять інфекцію, дія самої інфекції та дія середовища, у якому та інфекція розповсюджується. І коли епідемія робить прорив, коли вона виходить із рівноваги, то це відбувається через зміни, які було здійснено в одній сфері (або двох, або трьох). Ці три чинники змін я називаю Законом Обраних, Фактором Чіпкості та Силою Контексту.

1

Коли ми кажемо, що кілька молодих людей з Іст-Віллідж почали епідемію *Hush Puppies*, що розсіяння мешканців кількох мікрорайонів було достатньо, щоб почати епідемію сифілісу в Балтиморі, то насправді стверджуємо, що в цьому процесі чи системі деякі люди важать більше, ніж інші. На перший погляд у цьому твердженні немає чогось особливо нового. Економісти часто говорять про принцип 80/20, який полягає в тому, що в будь-якій ситуації приблизно 80 % «роботи» буде виконано приблизно 20 % учасників. У більшості країн 20 % злочинців чинять 80 % злочинів. Двадцять відсотків водіїв спричиняють 80 % аварій. Двадцять відсотків тих, хто п'є пиво,

випиває 80 % усього пива. Коли справа стосується епідемії, диспропорційність стає ще більшою: основну «роботу» виконує малесенький відсоток людей.

Наприклад, Поттерат якось проаналізував розвиток епідемії гонореї в Колорадо-Спрінгз, штат Колорадо, дослідивши кожну людину, яка протягом шести місяців звернулась до державної клініки по лікування від хвороби. Він дізнався, що, по суті, приблизно половина тих людей мешкала в чотирьох районах, які являли собою 6 % території міста. Половина з тих 6 % проводила час у шістьох барах. Поттерат провів опитування 768 людей у цій малій підгрупі й дізнався, що 600 із цих людей не інфікували гонореєю інших або передали вірус лише одній особі. Цих людей він назвав неносіями. Решта 168 людей були тими, хто сприяв зростанню епідемії, — вони заразили своєю хворобою двох, трьох, чотирьох або п'ятьох людей. Іншими словами, у всьому місті Колорадо-Спрінгз, де живе понад 100 тисяч осіб, епідемія гонореї почалась через дії 168 людей, які жили в чотирьох невеликих районах і вчашали до тих самих шістьох барів.

Ким були ті 168 осіб? Вони не схожі на нас із вами. У них щонаочі гульки, кількість сексуальних партнерів значно перевищує норму, і загалом їхнє життя та поведінка дуже відрізняються від звичайних. Наприклад, у середині 1990-х у більярджних та на ролердромах східного Сент-Луїса можна було зустріти чоловіка на ім'я Дарнелл Мак-Джі на прізвисько Дядько Бос. Він був великим, вищим за метр вісімдесят п'ять, привабливим, вправним ролером, зачаровував молодих дівчат своїми трюками. Бос спеціалізувався на 13—14-річних. Купував їм прикраси, катав у своєму «кадилаку», пригощав креком і вступав з ними в сексуальні стосунки. Між 1995 і 1997 роками, коли його застрелив невідомий нападник, Дядько Бос переспав щонайменше зі 100 жінками і — як виявилось згодом — щонайменше 30 із них заразив ВІЛ.

У той самий дворічний період за півтори тисячі миль інший тип на кшталт Дядька Боса Мак-Джі діяв на бідних вулицях Джеймстауна, що неподалік від Баффало, штат Нью-Йорк. Це був Нушон Вільямс, який також мав прізвиська Личко, Хитрун і Шайтік. Вільямс крутив голову десяткам дівчат, утримував три або чотири квартири в місті й заробляв контрабандою наркотиків із Бронксу. (Як сказав мені один епідеміолог, знайомий із цим випадком: «Він був генієм. Якби я вмів викручуватися так, як Вільямс, мені більше не треба було би працювати».) Вільямс, як і Бос Мак-Джі, був звабником. Він купував своїм подружкам троянди, дозволяв їм заплітати своє довге волосся і влаштовував у своїх квартирах нічні оргії з марихуаною та алкоголем. «Я спала з ним три або чотири рази за одну ніч, — згадує одна з його партнерок. — Я і він, ми весь час багато веселились... Після того як Личко закінчував займатися сексом, наставала черга його друзів. Один виходив, інший заходив». Зараз Вільямс у в'язниці. Відомо, що він заразив принаймні 16 своїх колишніх подружок СНІДом. А найвідоміший випадок описав Ренді Шилтсу книзі «І музика продовжує грати», у якій дуже багато про так званого нульового пацієнта зі СНІДом, канадського бортпровідника Гаєтана Дюґа, який стверджував, що мав 2500 сексуальних партнерів у Північній Америці, і якого пов'язують принаймні з чотирма десятками ранніх випадків СНІДу в Каліфорнії та Нью-Йорку. Саме такі люди розпочинають епідемії.

Соціальні епідемії працюють так само. Їх так само сприяють зусилля невеликої кількості особливих людей. Але в цьому випадку вони особливі не своїм сексуальним апетитом, а тим, наскільки вони товариські, енергійні, розумні, наскільки вони впливові серед своїх. У випадку *Hush Puppies* найбільша загадка в тому, як ці черевики перетворилися зі взуття, що його носять кілька мангеттенських модників, на взуття, яке продають у магазинах по всій країні. Що пов'язує

Іст-Віллідж і Центральну Америку? Закон Обраних каже, що відповідь криється ось у чому: хтось із тих особливих людей дізнався про моду та завдяки соціальним зв'язкам, енергії, ентузіазму й особистим якостям розповсюдив новину про *Hush Puppies* так само, як Гаetan Дюга чи Нушон Вільямс розповсюджували ВІЛ.

2

Коли міські клініки Балтимора зазнали скорочень, природа сифілісу, який захопив бідні райони міста, змінилась. Раніше сифіліс був гострою інфекцією, яку більшість людей могли вилікувати до того, як отримували шанс заразити багатьох інших. Але зі скороченням клінік сифіліс дедалі більше переходив у розряд хронічних хвороб, і його носії мали втричі, вчетверо, вп'ятеро більше часу, щоб інфікувати інших. Епідемії починаються через надзвичайно активні дії нечисленних обраних носіїв. Але інколи епідемії прориваються, коли щось змінює саму інфекцію.

Цей факт широко відомий у вірусології. Штами грипу, що з'являються на початку кожної зимової епідемії, дуже відрізняються від штамів, які циркулюють наприкінці епідемії. Найвідоміша епідемія грипу — пандемія 1918 року — була вперше зафіксована навесні того року і була відносно тихою. Однак за літо вірус зазнав якихось дивних трансформацій — і протягом наступних шести місяців убив від 20 до 40 мільйонів людей по всьому світу. Не відбулося жодних змін у способі розповсюдження вірусу. Але він раптово став значно небезпечнішим.

Яап Гаудсміт, голландський дослідник ВІЛ, стверджує, що подібні різкі трансформації відбулись і з ВІЛ. Робота Гаудсміта зосереджена на пневмоцистній пневмонії (ПЦП). У момент народження чи майже відразу після нього ми стаємо

носіями бактерії ПЦП. Для більшості з нас вона безпечна. Наша імунна система легко тримає її під контролем. Але якщо щось знищує нашу імунну систему (наприклад, ВІЛ), бактерія настільки виходить з-під контролю, що може викликати смертельну форму пневмонії. ПЦП такою мірою поширена серед пацієнтів із СНІДом, що її вважають майже певним індикатором наявності вірусу. Гаудсміт перевіряв стару медичну літературу в пошуках випадків ПЦП і знайшов доволі страшні речі. Відразу після Другої світової війни спочатку в Данцигу¹, а згодом по всій Центральній Європі почалась епідемія ПЦП, що забрала життя тисяч малюків.

Гаудсміт проаналізував інформацію про одне з містечок, яке зазнало найважчих втрат через епідемію ПЦП, — шахтарське містечко Хеерлен у голландській провінції Лімбург. У Хеерлені є навчальна лікарня для акушерок, одне відділення якої — так званий шведський барак — у 1950-х використовували для недоношених малюків або тих, хто мав замалу вагу. У період між червнем 1955-го і липнем 1958 року до «шведського бараку» потрапив 81 малюк із ПЦП, і 24 з них померли. Гаудсміт вважає, що це була рання епідемія ВІЛ і що якимось чином вірус потрапив до шпиталю, а потім переходив від дитини до дитини, очевидно, через поширену практику використання тих самих голок для переливання крові та ін'єкцій антибіотиків. Він пише:

Найвірогідніше, один дорослий — можливо, шахтар із Польщі, Чехословаччини чи Італії—приніс вірус до Лімбурга. Цей дорослий міг померти від СНІДу, не привертаючи уваги... Він міг передати вірус дружині та дитині. Його заражена дружина (чи подружка) могла народити в «шведському бараку» дитину, яка була заражена ВІЛ, але зда-

¹ Данциг — німецька назва Гданська, великого портового міста на півночі Польщі.

*валася здоровою. Нестерильні голки та шприци
могли перенести хворобу від дитини до дитини.*

Справді дивним у цій історії є, зрозуміло, те, що не всі діти померли. Лише третина. Решті вдалося те, що тепер здається неможливим. Вони перемогли ВІЛ, вигнали його зі своїх тіл і продовжили жити здоровим життям. Іншими словами, штами ВІЛ, що були розповсюджені в 1950-х, сильно відрізнялися від штамів, які ходять сьогодні. Вони були не менш заразливими. Але достатньо слабкими, і більшість людей — навіть маленькі діти — змогли їх пережити й перемогти. Коротше кажучи, епідемія ВІЛ почалася у 1980-х не лише тому, що грандіозні зміни в сексуальній поведінці геїв зробили можливим швидке розповсюдження вірусу. Епідемія почалася ще й тому, що сам ВІЛ змінився. З тієї чи іншої причини він став значно смертельнішим. Інфікована одного разу, людина залишалась інфікованою. Вірус залишався.

Розуміння того, що чіпкість відіграє важливу роль у розповсюдженні епідемії, дає підстави для великої кількості висновків і коли ми говоримо про соціальні епідемії. Зазвичай ми витрачаємо багато часу, міркуючи над тим, як зробити повідомлення більш чіпким, як розповісти якомога більший кількості людей про наші продукти чи ідеї. Але найважче в комунікації — придумати, як зробити так, щоб повідомлення, влетівши в одне вухо, не вилетіло з другого. Чіпкість означає, що повідомлення має вплив. Воно не забувається. Залишається у вашій пам'яті. Коли навесні 1954 року компанія *Winston* презентувала цигарки з фільтром, було запропоновано рекламний слоган «*Winston tastes good like a cigarette should*» («*Winston смакує добре, як має смакувати цигарка*»). Неграмотне і дещо провокаційне, як на той час, уживання «*like*» замість «*as*» спричинило невелику сенсацію. Це була фраза, про яку говорили, як говорили про знаменитий слоган

із реклами *Wendy's* 1984 року: «Аде м'ясо?»¹ У своїй книзі про історію індустрії цигарок Річард Клюгер пише, що маркетологи з *R. J. Reynolds* були «у захваті від уваги, яку привернули», «створили з безграмотного слогана текст для бадьорого маленького джінглу, що його транслювали на телебаченні й радіо, та іронічно захищали свій синтаксис, називали його розмовним, а не помилковим». За кілька місяців після виходу на ринок, користуючись силою популярної фрази, *Winston* здійснив прорив, обігнавши *Parliament*, *Kent*, *L&M* і посівши друге місце на американському ринку цигарок, відразу за *Viceroy*. За кілька років він став брендом, що найкраще продається в Америці. Навіть сьогодні, якщо ви скажете: «*Winston* смакує...», більшість американців завершать фразу: «...добре, як має смакувати цигарка». Це класичний чіпкий рекламний слоган, і чіпкість є критично важливою для прориву. Як же ви зміните свою поведінку, купите мій продукт чи подивитесь моє кіно, якщо не запам'ятаєте, про що я вам розповів?

Правило Фактора Чіпкості стверджує, що існує певний спосіб зробити заразливе повідомлення пам'ятним; прості зміни в способі подачі й структуруванні інформації можуть сильно позначитись на впливі, який ця інформація несе.

3

Щоразу, коли в Балтиморі хтось звертається до державної клініки по лікування від гонореї чи сифілісу, Джон Зенілман вносить адресу цієї людини до комп'ютера і вона позначається маленькою чорною зірочкою на мапі міста. Це медичний різновид таких мап, як на стіні в поліцейському відділку, де

¹ *Wendy's* — американська міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування. У рекламному ролику 1984 року троє літніх жінок розглядають гамбургер конкурентів *Wendy's*, що складається з величезних бургер і маленької котлети. Одна з жінок незадоволено повторює: «А де м'ясо?»

булавками позначають місця злочинів. На мапі Зелімана райони Східного та Західного Балтимора, по обидва боки від центральної частини, зазвичай аж чорні від зірочок. Із цих двох вогнищ захворювання розповсюджується назовні, понад двома центральними шосе, які перетинають обидва райони. Улітку, коли трапляється найбільша кількість випадків зараження ЗПСШ, хмарки чорних зірок на дорогах, що ведуть зі Східного та Західного Балтимора, ще чорнішають від нових випадків захворювань. Хвороба рухається. Але взимку мапа змінюється. Коли настають холоди і мешканці Східного та Західного Балтимора залишаються вдома, далі від барів, клубів та вуличних закутків, де відбуваються сексуальні зносини, чорні зірки в обох районах згасають.

Пора року настільки впливає на кількість випадків захворювання, що неважко уявити: однієї довгої та холодної зими буде достатньо, щоб призупинити або суттєво зменшити епідемію сифілісу в Балтиморі принаймні на один сезон.

Мапа Зелімана демонструє, що на епідемію сильно впливає ситуація — обставини, умови та особливості середовища, у якому відбувається ця епідемія. Утім, це очевидно. Що цікаво, так це те, як цей принцип можна перенести на іншу сферу. На поведінку впливає не тільки такий прозаїчний чинник, як погода. Навіть найменші, найнепомітніші і найнесподіваніші фактори можуть впливати на наші дії. Наприклад, убивство Кітті Дженовезе, молодої жінки з Квінз, що сталося 1964 року, є одним із найвідоміших випадків в історії Нью-Йорка. Убивця протягом півгодини переслідував і тричі кидався з ножом на Дженовезе, у той час як 38 її сусідів спостерігали за тією сценою з вікон. Однак ніхто з них не зателефонував до поліції. Цей випадок став символом лихого впливу міста — того, як воно робить людей холодними і бездушними. Ейб Розенталь, який пізніше став редактором *New York Times*, написав у своїй книзі про цей випадок: