

Отзиви за *Повратната точка*

“Едно елегантно изследване на социалните епидемии – били те модни тенденции, болести или поведенчески модели като пресъпнатостта например... Интересен е начинът, по който Гладуел утвърждава дълбоко социалната природа на човешките същества – те влияят и се повлияват от други човешки същества, независимо от безбройните технологии, които навлизат в живота ни.”

— Диърдри Донахю, *Ю Ес Ей тъдей*

“Невероятно завладяваща книга. . . извънредно смислена.”

— Клеър Дидърър, *Сиатъл таймс*

“Великолепно и нестандартно изследване на едно малко познато явление – социалните епидемии.”

— *Дейли телеграф*

“Основната движеща сила на *Повратната точка* е неутолимото, но винаги добронамерено любопитство на автора. Гладуел притежава дарбата да предава сложни теории чрез изчистена и елегантна проза – което го превръща в един наистина обаятелен екскурзовод.”

— Кристофър Хоторн, *Сан Франсиско кроникъл*

“*Повратната точка* си е един бизнес наричник, при това превъзходен – той направо бъка от нови теории за изкуството на манипулацията.”

— Аарън Гел, *Тайм аут*

“*Повратната точка* е една от онези книги, които променят мисленето ни за всичко. Книгата си поставя за цел да обясни не какво да е, а самата природа на човешкото поведение. Колкото и да е удивително, Малкълм Гладуел е достатъчно смел и достатъчно интелигентен, за да ни убеди в позицията си.”

— Джефри Тубин, автор на *Една огромна конспирация*

“Със страст и красноречие Гладуел отстоява идеята, че дори и миниатюрни промени, ако са внимателно замислени и умело осъществени, могат да доведат до огромни последствия както за отделни хора, така и за цели организации или общности.”

— Бари Гласнър, *Лос Анджелис таймс бук ривю*

“Гладуел е интелигентен и добре информиран, притежава дар-слово и ни подтиква към мислене. . . *Повратната точка* блика от интересни идеи.”
— *Обзървър*

“Трудно е да останете скептичен към тезата на Гладуел. Той не само успява да събере една възхитителна смесица от факти в подкрепа на теорията си. . . но и съумява да ги вплете в едно цялостно и разбираемо обяснение на човешкото поведение. Нещо повече: оптимизмът, който се съдържа в тази теория не може да не ни изпълни с възхита.”
— Даян Брейди, *Бизнес уийк*

“След като прочетох тази книга аз се замислих дълбоко за своя собствен бизнес и успех да съзря много по-голяма стойност в несъществени дейности, скрити под повърхността. Едно полезно четиво както за занимаващите се с маркетинг, така и онези, които изучават човешката природа.”
— Фил Райли, *Маркетинг*

“Полетът на мисълта на Гладуел завладява въображението ни.”
— Джон Гарелик, *Бостън финикс*

“Очарователно!... Ако се приложи правилно, това знание би могло да има огромен потенциал.”
— Пола Гей, *Чикаго трибюн*

“Свежо и добре написано. . . *Повратната точка* е интелигентен опит да се използват епидемиите като метафори, оформящи мисленето ни за обществения живот.”
— Марселъс Андриус, *Имърдж*

“Страхотно четиво!... Гладуел приковава вниманието ни с анекдотични примери за личности с повратно значение, а също и с калейдоскоп от малкоизвестни любопитни факти. *Повратната точка* провокира мисленето.”
— Блейк Елизабет Нюмарк, *Джерусалем поуст*

“В своето увлекателно изследване, обединяващо привидно несвързаните области на антропологията и бизнеса, Гладуел убедително прокарва тезата, че съществува едно магическо число – 150 – отвъд което човешките групи стават нефункционални.”
— Гари Кентън, *Нюз & рекърд*

“Най-забележителното нещо в стила на Гладуел – като писател, а също и като човек – е въдушевлението, с което се отнася към обектите на своето проучване.”

— Кейси Грийнфийлд, *Нюздей*

“Достатъчно увлекателна и за масовия читател, книгата на Гладуел е същинска благодат за хората на бизнеса, които търсят вдъхновение как да изстрелят своите идеи в орбитата на масовата популярност.”

— *Пблшиърс Уийкли*

“Това, което някога бе казано за великия Едмънд Уилсън, важи с пълна сила и за Малкълм Гладуел: той зарежда идеите с потенциала да се превърнат в действие. Неговата увлекателна книга представя една смайваща идея, която би следвало да промени начина, по който всяко мислещо същество гледа на света.”

— Майкъл Люис, автор на *Покер за лъжци* и *Новото ново нещо*

“Книга от онзи тип, който ви провокира да четете забавни откъси на приятелите си седмици наред – а също и потенциален наръчник за всеки, опитващ се да наложи идея или да осъществи кампания.”

— *Скотлънд он Съндей*

“*Повратната точка* събира ключови теми от областите на детското развитие, маркетинга и социалната епидемиология и ги осветява под ъгъл, който успява да съедини привидно несходни понятия... Един истински находчив пътеводител.”

— Ричард Лакайо, *Тайм*

“Основният двигател в книгата на Гладуел е идеята, че малки на пръв поглед действия могат да доведат до фантастични по размер и бързина резултати. . . *Повратната точка* може със сигурност да бъде от полза на занимаващите се с политика.”

— Тимъти Ноа, *Уошингтън Монтли*

“Модерна и изпълнена с надежди, *Повратната точка* наподобява идеята, която описва – стегната, елегантна, но заредена с обществена сила. Книга за всички онези, дето ги е грижа как функционира обществото и как можем да го променим към по-добро.”

— Джордж Стефанопулос, автор на *Твърде човешко*

Съдържание

Увод	11
<i>Първа глава</i>	
Трите правила на епидемиите	24
<i>Втора глава</i>	
Законът за малцината Знаещи, Свързващи и Продавачи	40
<i>Трета глава</i>	
Факторът Прилепчивост „Улица Сезам“, „Загадките на Блу“ и вирусът на образованието	103

<i>Четвърта глава</i>	
Силата на контекста	
(Първа част): Случаят „Бърни Гьоц“.	
Ръст и спад на престъпността в Ню Йорк	151

<i>Пета глава</i>	
Силата на контекста	
(Втора част): Магическото число	
сто и петдесет	188

<i>Шеста глава</i>	
Казус	
За спортните обувки, слуховете и	
значението на превода	213

<i>Седма глава</i>	
Казус	
Самоубийства и тютюнопушене.	
В търсене на цигарата,	
към която не се привиква	236

<i>Осма глава</i>	
Заклучение	
Съсредоточи усилията си,	
пробвай и продължавай да вярваш	272

*На моите родители –
Джойс и Греъм Гладуел*

Увод

За „Хъш пъпис“, класическите американски велурени обувки с лека гумена подметка, Повратната точка настъпва някъде към края на 1994 г. и началото на 1995 г. По това време марката е вече кажи-речи мъртва. Продажбите са спаднали до 30 000 чифта годишно, като обувките се продават предимно в супермаркети в дълбоката провинция и в семейните магазини на малки градчета. „Уолвърайн“, компанията, която произвежда „Хъш пъпис“, възнамерява да извади от производство обувките, направили я прочута. Но тогава се случва нещо странно. На едно модно дефиле двама от шефовете на „Хъш пъпис“ – Оуен Бакстър и Джефри Луис – се натъкват на дизайнер от Ню Йорк, който им казва, че класическите „Хъш пъпис“ изведнъж са станали хит в клубовете и кафенетата в центъра на Манхатън. „Научихме – спомня си Бакстър, – че във Вилидж и Сохо имало магазини, в които обувките се препродават. Хората ги откривали в семейни магазинчета, къде-

то все още се продават, и ги изкупували.“ В началото Бакстър и Луис са озадачени. Струва им се нелогично обувки, които са така очевидно демодирани, да се върнат на пазара. „Казаха ни, че самият Айзък Мизрахи* носел обувките ни – спомня си Луис. – Честно казано, по онова време няхаме представа кой всъщност е Айзък Мизрахи.“

През есента на 1995 г. интересът към обувките започва да нараства с шеметни темпове. Най-напред се обажда дизайнерът Джон Бартлет. Той иска да използва обувките за пролетната си колекция. После звъни друга дизайнерка от Манхатън – Анна Суи, която също иска обувки за своето ревю. В Лос Анджелис дизайнерът Джоел Фицджералд поставя седемметров надуваем басет – символът на марката „Хъш пъпис“ – върху покрива на магазина си в Холивуд и превръща съседната художествена галерия в бутик на „Хъш пъпис“. Още докато боядисвали и монтирали рафтовете, влязъл актьорът Пи-уи Хърман и поискал няколко чифта. „И всичко това стана благодарение на мълвата“, припомня си Фицджералд.

През 1995 г. компанията продава 430 000 чифта от класическите „Хъш пъпис“, през следващата година четири пъти по толкова, а през по-следващата – още повече, докато накрая „Хъш пъпис“ отново се превръщат в част от гардероба на младия американец. През 1996-а „Хъш пъпис“ печелят наградата за най-добър аксесоар, присъждана от Съвета на модните дизайне-

* Известен моден дизайнер, роден в Ню Йорк през 1961 г. Учи в школата по дизайн „Парсънс“ и известно време работи като асистент на Пери Елис, Джефри Банкс и Калвин Клайн. Създава своя модна къща през 1989 г., чиято първа колекция е показана в Ню Йорк през същата година. Печели наградата на Съвета на модните дизайнери в Америка през 1989 г. – *Бел. пр.*

ри на специална вечеря в центъра „Линкълн“, а президентът на компанията се изправя на сцената заедно с Калвин Клайн и Дона Карън, за да приеме награда за постижения, за които – както той пръв признава – компанията му няма почти никаква заслуга. В продажбите на „Хъш пъпис“ настъпва бум, като всичко започва от шепа хлапета в Ийст Вилидж и Сохо.

Как става това? Онези няколко хлапета, които и да са били те, не са се опитвали целенасочено да наложат „Хъш пъпис“. Носели са ги именно защото никой друг не би ги обул. После от увлечението се заразяват и двама модни дизайнери, които използват обувките, за да лансират нещо друго – висша мода. Обувките са случаен елемент. Никой не се опитва да ги превърне в модно течение. И въпреки това, незначително как, се случва точно това. Обувките надскачат определена точка на популярност и се превръщат в хит. Как става така, че чифт обувки за трийсет долара тръгва от шепа манхатънски отворковци и неколцина дизайнери и стига до всеки търговски център в Америка само за две години?

1.

Не много отдавна в отчайващо бедните нюйоркски квартали Браунсвил и Източен Ню Йорк на мръкване улиците ставаха призрачно пусти. Обикновените граждани не се разхождаха по тротоарите, нямаше деца с велосипеди. Пред вратите на къщите и по пейките в парковете нямаше насядали старци. Търговията с наркотици и войната между бандите така се вихреше в тази част на Бруклин, че с падането на мрака повечето хора се заключваха въкъщи. Полицаи, работили в Браунсвил през 80-те и началото на 90-те години, раз-

казват, че през онези години, още щом слънцето залезело, радиостанциите гръмвали от разговори между патрулиращи полицаи и техните диспечери за всевъзможни случаи на насилие и тежки престъпления. През 1992 г. в Ню Йорк са извършени 2 154 убийства и 626 182 тежки престъпления, по-голямата част от които в места като Браунсвил и Източен Ню Йорк. Но после се случва нещо странно. В някаква тайнствена и критична точка нивото на престъпността започва да спада. Настъпва поврат. За пет години броят на убийствата пада с 64.3 процента (до 770 на година), а престъпленията като цяло намаляват почти наполовина (до 355 893). В Браунсвил и Източен Ню Йорк тротоарите отново се изпълват с хора, велосипедите се връщат по улиците, а старците се появяват на площадките пред къщите. „Имаше времена, когато често се чуваше бърза стрелба, като във виетнамската джунгла – казва инспектор Едуард Месадри, началник на полицейския участък в Браунсвил. – Вече не чувам да се стреля.“

В нийоркската полиция ще ви кажат, че промените се дължат на драстично подобрене в стратегията на градската полиция. Криминолозите изтъкват спада в търговията с наркотици и застаряването на населението. В същото време икономистите твърдят, че в резултат на постепенното подобрене на градската икономика през 90-те са били наети на работа онези, които иначе биха станали престъпници. Това са общоприетите обяснения за изострянето и отшумяването на социалните проблеми, но в крайна сметка нито едно от тях не звучи по-убедително от твърдението, че някакви хлапета от Ийст вилидж са предизвикали възраждането на „Хъш пъпис“. Всички тези промени – намаляването на търговията с наркотици, застаряването на населението и икономическият възход – са

все дългосрочни тенденции, присъщи на страната като цяло. Те не обясняват защо нивото на престъпността в Ню Йорк се сгромолясва така драстично в сравнение с другите градове в страната, нито пък защо това става за толкова необикновено кратко време. Що се отнася до подобренията в работата на полицията, те несъмнено имат своето значение. Но съществува смущаващо несъответствие между степента на промените и техния реален ефект на места като Браунсвил и Източен Ню Йорк. В края на краищата, престъпността в Ню Йорк не отбелязва бавен спад в унисон с постепенното подобряване на условията. Тя просто се срива. Как е възможно промяната в няколко икономически и социални показателя да доведе до спад в броя на убийствата с две трети в рамките на пет години?

2.

„Повратната точка“ е биографията на една идея, а идеята е много проста. Идеята е, че най-добрият начин да проумеем появата на различни модни тенденции или покачването и спада на вълните на престъпността, или превръщането на неизвестни книги в бестселъри, бума на цигарите сред подрастващите или пък принципа на разпространението на мълвата, както и която и да е от загадъчните промени, които оставят своя белег върху нашето ежедневие – е да ги разглеждаме като епидемии. Идеите, стоките, посланията и поведенческите модели се разпространяват също като вирусите.

Възходът на „Хъш пъпис“ и спадът на престъпността в Ню Йорк са учебнически примери за епидемия в действие. Макар наглед да ни се струва, че между тях няма почти нищо общо, в основата им лежи

идентичен структурен модел. На първо място, това са ясни примери за заразително поведение. Никой не е правил реклама, нито се е опитал да внуши на хората, че класическите „Хъш пъпис“ са „страхотни“ и че всички трябва да започнат да си ги купуват. Онези хлапета просто са ги носели, когато са ходели по кафенета и клубове или са се разхождали по улиците на Ню Йорк, като по този начин са споделяли с околните представата си за мода. Така те са заразявали хората с „вируса“ на „Хъш пъпис“.

Спадът на престъпността в Ню Йорк без съмнение следва същата логика. Обяснението не е в това, че през 1993 г. огромен брой потенциални престъпници изведнъж се сепват и решават да престанат да извършват престъпления. Нито пък е в това, че полицията е успяла по магически начин да се намеси в огромен процент ситуации, които иначе биха завършили със смърт. Обяснението е следното: малък брой хора в малък брой случаи, при които полицията или новите сили на обществения ред наистина са имали известно въздействие, са започнали да следват съвсем различен модел на поведение – и това поведение някак си се е предало и на други потенциални престъпници при подобни ситуации. Огромен брой жители на Ню Йорк някак си са се „заразили“ с вируса на анти-престъпността за извънредно кратко време.

Втората отличителна черта на тези два примера е, че и в двата случая малките промени имат огромен ефект. Всички възможни причини за намаляването на престъпността в Ню Йорк са постепенни промени, незначителни като абсолютна стойност. Търговията с наркотици е в застой. Населението застарява. Полицията започва да си върши работата малко по-добре. Въпреки това ефектът е драстичен. Така е и с „Хъш

пъпис“ . Колко са въпросните хлапета, които започват да носят обувките в центъра на Манхатън? Двайсет? Петдесет? Със сигурност не повече от сто. Въпреки това по всичко личи, че тяхната постъпка е единствената причина за началото на една модна тенденция в световен мащаб.

Последната прилика е, че и в двата случая промените са бързи. Те не се натрупват бавно и постепенно. Струва си да се види графиката на престъпността в Ню Йорк, да кажем, от средата на 60-те до края на 90-те. Тя прилича на огромна дъга. През 1965 г. в града са извършени 200 000 престъпления и от този момент нататък числото започва рязко да нараства, като за две години се удвоява и продължава почти неспирния си възход, за да достигне 650 000 престъпления годишно в средата на 70-те. През следващите две десетилетия графиката се задържа на това ниво, преди да се сгромоляса през 1992 г. със същите темпове като при нарастването трийсет години по-рано. Престъпността не отшумява постепенно, скоростта не намалява с леко натискане на педала. Тя достига определена точка и изведнъж скача върху спирачките.

Тези три характерни черти – първо, заразителността; второ, фактът, че малки причини могат да имат огромен ефект; и трето, че промяната става не постепенно, а в един решителен момент – са същите три принципа, по които варицелата се разпространява в една паралелка от началното училище и по които грипът ни атакува всяка зима. Третият от тях – идеята, че епидемиите избухват или затихват в един решителен момент – е най-важен, защото това е принципът, който осмисля другите два и който ни дава най-ясна представа защо промените в нашето съвремие настъпват

тъкмо по този начин, на който сме свидетели. Наименованието на този решителен момент в една епидемия, когато всичко може да се промени изведнъж, е Повратна точка.

3.

Свят, който следва законите на епидемиите е много различен от света, в който си мислим, че живеем. Замислете се за миг над понятието заразителност. Когато чуete тази дума, вие си представяте грип, настинка или навярно нещо много опасно, като вируса на СПИН или Ебола. В съзнанието ни понятието „заразителен“ битува в един твърде конкретен, чисто биологичен смисъл. Но ако приемем, че съществуват епидемии от престъпност и модни епидемии, то следва да предположим, че и всевъзможни други неща биха могли да бъдат не по-малко заразителни от вирусите. Замисляли ли сте се, например, над прозявката? Актът на прозяване крие невероятна мощ. Само защото прочетоха думата „прозявка“ в предишните две изречения – и двете допълнителни „прозявания“ в това изречение – мнозина от вас вероятно ще се прозаят в следващите няколко минути. Дори и аз, докато пиша този текст, вече на два пъти се прозях. Ако ли пък четете тази книга на обществено място и току-що сте се прозели, съществува огромна вероятност мнозина от онези, които са ви видели, тъкмо в този момент също да се прозяват, а на свой ред голяма част от хората, видели онези, които ви гледаха как се прозявате, да сторят същото само след миг – и така нататък, и така нататък: броят на прозяващите се ще продължи да нараства лавинообразно.

Прозявката е необикновено заразителна. Накарах някои от вас да се прозаят само като написах думата „прозявам се“. Междувременно, онези, които се прозяха след като ви видяха да се прозявате, са се заразили по зрителен път – което е друг вид заразяване. Те може да са се прозели дори и само като са ви чули да се прозявате, защото прозявката е и слухово заразителна: ако пуснете на незрящи хора запис на прозявка, те също ще се прозаят. И най-накрая – в случай, че сте се прозели, докато четяхте този текст – не ви ли мина през ума, пък ако щете съвсем бегло и несъзнателно, че се чувствате уморени? Допускам, че някои от вас са си го помислили, което означава, че прозявките могат да бъдат и емоционално заразителни. Аз просто написвам тази дума и в съзнанието ви се активира определено усещане. Дали грипният вирус би могъл да причини нещо подобно? С други думи, заразителността е непредсказуемо свойство, характерно за всевъзможни явления. Не бива да забравяме това, ако искаме да разпознаем епидемичните промени и да ги диагностицираме.

Вторият принцип на епидемията – а именно, че малките промени понякога могат да имат големи последици – е може би не по-малко радикален. Като човешки същества ние сме възпитани да възприемаме причините и техните следствия като приблизително сходни по мащаб. Добре знаем, че за да внушим силно чувство – за да убедим някого, например, че го обичаме – трябва да говорим страстно и искрено. Ако се налага да съобщим на някого лоша новина, говорим приглушено и внимателно подбираме думите си. Научени сме да мислим, че това, което влагаме в даден вид общуване, взаимодействие или система, трябва да бъде съотносимо по количество или интензитет на резултата. Помислете примерно над следната главоблъскани-

ца. Ако ви дам голям лист хартия и ви помоля да го сгънете на две, след това да вземете сгънатия лист и да го сгънете още веднъж и още веднъж, и още веднъж... и така цели 50 пъти – колко дебел според вас ще бъде полученият топ хартия? За да отговорят на този въпрос, повечето хора се опитват мислено да нагънат хартията, в резултат на което си представят топ хартия с дебелината на телефонен указател, а надарените с наистина смело въображение – с височината на хладилник. Правилният отговор обаче е, че дебелината на този топ ще е приблизително равна на разстоянието от земята до слънцето. Достатъчно е да го прегънете само още веднъж, за да стане дебел колкото разстоянието до слънцето и още толкова. Това е пример за така наречената математическа геометрична прогресия. Епидемиите са друг пример за геометрична прогресия: когато един вирус започне да се разпространява сред дадена популация, той се удвоява, новото количество на свой ред се удвоява и тъй нататък, докато, образно казано, от лист хартия се получи топ, висок от земята до слънцето – като за това са достатъчни само петдесет стъпки. Подобен вид прогресия трудно се побира в човешките представи, тъй като крайният резултат – ефектът – ни се струва съвсем непропорционален на първопричината. За да разберем мощта на епидемиите, ние трябва да се отърсим от идеята за пропорционалност. Трябва да сме готови да приемем факта, че понякога е възможно големи промени да настъпят вследствие на незначителни събития и че тези промени могат да се случат за изключително кратко време.

Тази възможност за внезапна промяна е в сърцевината на идеята за Повратната точка и твърде вероятно тъкмо тя е най-трудната за възприемане. Изразът „повратна точка“ за първи път навлиза в масова употреба

през 70-те, за да се опише изселването на белите жители в Североизточните Съединени щати от по-старите градски центрове към предградията. Когато в даден квартал броят на заселилите се афро-американци достигне определена точка – да речем, 20 процента – социолозите наблюдават настъпването на „поврат“ сред общността: мнозинството от останалите там бели жители напускат почти незабавно. Повратната точка е прагът, точката на кипене, моментът на натрупване на критична маса. За тежката престъпност в Ню Йорк Повратната точка настъпва в началото на 90-те; Повратна точка има и при възраждането на „Хъш Пъпис“, както и при навлизането на всяка технологична новост. „Шарп“ предлага на пазара първия евтин факс-апарат през 1984 г. и в рамките на една година успява да продаде едва около 80 000 броя в САЩ. През следващите три години деловият свят обаче постепенно започва да купува факсове – все повече и повече, докато в един момент през 1987 г. толкова голям брой хора притежават такава техника, че тя се превръща в необходимост за всеки. Хиляда деветстотин осемдесет и седма е Повратната точка за факс-апаратите. През тази година са продадени един милион факса, а до 1989-а са продадени още два милиона нови апарата. Клетъчните телефони следват същата траектория. През 90-те те стават все по-малки и по-евтини, а услугата става все по-добра – докато през 1998-ма новата технология най-накрая достига своята Повратна точка и изведнъж всеки се сдобива с клетъчен телефон.

Всички епидемии имат своите Повратни точки. Джонатан Крейн, социолог от университета в Илинойс, е проучил какво влияние оказва броят на моделите за подражание в една общност – професионалистите, мениджърите и учителите, които Бюрото по

преброяване на населението определя като хора „с висок статут“ – върху живота на подрастващите в тази общност. Той не открива значителни разлики в броя на случаите на нежелана бременност и броя на напусналите училище в кварталите, където хората с престижни професии са в границите между 5 процента и 40 процента. Но когато този процент падне под 5, проблемите рязко се увеличават. Спад само в рамките на 2.2 пункта в броя на хората с „висок статут“ – от 5,6 до 3,4 процента – е свързан с повече от двойно нарастване на броя на напусналите училище чернокожи деца. В същата Повратна точка броят на преждевременно забременелите момичета – който до тази точка почти не се променя – приблизително се удвоява. Ние по интуиция предполагахме, че с влошаването на условията на живот в даден квартал и социалните проблеми постепенно се задълбочават. Но понякога това може и да не стане постепенно; достигнали някаква Повратна точка, училищата изведнъж губят контрол над своите ученици, а семейните ценности се разрушават.

В детските ми спомени се е запечатал моментът, когато нашето кученце видя сняг за първи път. Смаяно, очаровано и объркано от вълнение, то нервно помахваше с опашка, душейки насам-натам из странното пухкаво вещество, и току проскимтяваше, завладяно от загадъчността на явлението. В онази утрин, когато то за първи път видя сняг, времето не беше много студено от предната вечер. Температурата беше паднала от +1 до около -1 градуса. С други думи, почти нищо не се беше променило, но в същото време – и това беше удивителното – всичко беше различно. Дъждът се беше превърнал в нещо съвсем друго. Сняг! Дълбоко в сърцето си всички ние изповядваме принципа на постепенността – нашите очаквания са свър-

зани с отмерения ход на времето. Но светът на Повратната точка е място, където неочакваното се превръща в очаквано, където радикалната промяна е нещо повече от вероятност. Противно на очакванията ни, там тя е нещо абсолютно сигурно.

В преследване на тази радикална идея, аз ще ви отведа в Балтимор, за да се поучим от историята на епидемията от сифилис, обхванала града. Ще ви запознаем с три интересни типа хора, които наричам Знаещи, Свързващи и Продавачи – те играят решаваща роля за разпространяването на социалните епидемии, предавани от уста на уста, които диктуват нашите вкусове и тенденциите в модата. Ще ви отведа зад кулисите на детските предавания „Улица Сезам“ и „Загадките на Блу“, както и в необикновения свят на човека, помогнал за създаването на Кълъмбия рекърд кълб, за да се научим как да оформяме посланията, така че те да постигат максимално въздействие върху аудиторията. Ще ви заведа в компания за високи технологии в щата Делауер, за да поговорим за Повратните точки, които управляват живота на колективите, ще се пренесем и в метрото на Ню Йорк, за да разберем как са се справили там с епидемията от престъпност. Целта на всичко това е да дадем отговор на два прости въпроса, залегнали в сърцевината на онова, което ние като педагози, родители, специалисти по маркетинг, бизнесмени и политици се стремим да постигнем. Защо става така, че някои идеи, стоки или модели на поведение се разпространяват като епидемии, а други – не? И как можем целенасочено да дадем начало на наши собствени полезни епидемии и да ги управляваме?