

MALCOLM GLADWELL

The Tipping Point

CUM LUCRURI ■
MICI ■■■■■
POT PROVOCA ■
SCHIMBĂRI ■■
DE PROPORȚII ■■

Traducere de
Sabina Dorneanu



PUBLICA

The original title of this book is
The Tipping Point
How Little Things Can Make a Big Difference,
by Malcolm Gladwell

© 2000, 2002 by Malcolm Gladwell
© Publica, 2008, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-88365-5-4

GLADWELL, MALCOLM

The Tipping Point : cum lucruri mici pot provoca schimbări de proporții / Gladwell Malcolm ; trad.:
Dorneanu Sabina. - București : Publica, 2008
ISBN 978-973-88749-5-4

I. Dorneanu, Sabina (trad.)

159.9.019.4
316.776.23
616-036.22

EDITORI:

Cătălin Muraru
Radu Minculescu
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:

Bogdan Ungureanu

COPERTA:

Alexe Popescu

REDACTOR:

Alexandra Hânsa

DTP:

Ofelia Coșman

CORECTURĂ:

Sânziana Doman

Cuprins

Introducere	13
Capitolul 1. Cele trei reguli ale epidemiilor	25
Capitolul 2. Legea Minoritarilor: Conectorii, Experții și Vânzătorii	40
Capitolul 3. Factorul de Aderență: Serialele pentru copii (Sesame Street, Blue's Clues) și virusul educativ	96
Capitolul 4. Forța Contextului (partea întâi): Bernie Goetz și ascensiunea și declinul delincvenței în New York City	136
Capitolul 5. Forța Contextului (partea a doua): Numărul magic 150	169
Capitolul 6. Studiu de caz: Zvonurile, pantofii de sport și importanța traducerii	191
Capitolul 7. Studiu de caz: Sinuciderea, fumatul și căutarea țigaretei care nu are aderență	212
Capitolul 8. Concluzie: Concentrează-te, testează și convinge-te	246
Postfață: Lecțiile Punctului Critic din lumea în care trăim	253
Note de final	271
Mulțumiri	279

Introducere

Pentru *Hush Puppies* — clasicii pantofi americani din piele de antilopă, cu talpă ușoară din crep — punctul critic s-a produs cam pe la sfârșitul anului 1994, începutul anului 1995. La vremea respectivă, marca aceasta aproape dispăruse. Vânzările coborâseră până la 30 000 de perechi pe an și erau realizate mai ales de distribuitori izolați sau de magazine de familie din orașele de provincie. Wolverine, compania care produce pantofii *Hush Puppies*, se gândea să scoată de pe piață încălțările care o făcuseră atât de celebră. Însă s-a petrecut ceva straniu. Pe când se aflau la o filmare de modă, doi directori de la *Hush Puppies* — Owen Baxter și Geoffrey Lewis — s-au întâlnit cu un stilist din New York, care le-a spus despre clasicii *Hush Puppies* că ajunseseră subit să fie în vogă prin cluburile și barurile din centrul Manhattanului. „Ni s-a spus”, își amintește Baxter, „că în magazinele din Village, în Soho, care revindeau tot felul de mărfuri, aveau căutare astfel de pantofi. Oamenii se duceau la magazinele de familie, prăvăliile acelea mici care mai comercializau pantofii aceștia, și cumpărau toată marfa”. La început, Baxter și Lewis au rămas perplecși. N-avea nici o logică pentru ei ca niște pantofi care în mod evident erau demodați să revină în modă. „Ni s-a spus că Isaac Mizrahi însuși purta astfel de pantofi”, povestește Lewis. „Cred că e cinstit să spun că, la vremea respectivă, noi habar nu aveam cine este Isaac Mizrahi.”

Din toamna anului 1995, lucrurile au început să se precipite. Mai întâi a sunat designerul John Bartlett. Acesta voia să folosească pantofii *Hush Puppies* pentru colecția sa de primăvară. Apoi a sunat un alt designer din Manhattan, Anna Sui, care voia și ea aceiași pantofi pentru prezentarea ei de modă. În Los Angeles, designerul Joel Fitzgerald a instalat un balon de douăzeci și cinci de picioare, de forma unui cățel din rasa basset — simbolul mărcii *Hush Puppies* — pe acoperișul

magazinului său din Hollywood și a mai achiziționat și o galerie de artă învecinată cu magazinul pentru a o transforma într-un *boutique Hush Puppies*. Când încă își decora magazinul și aranja rafturile, a intrat actorul Pee-wee Herman, care a cerut două perechi de pantofi. „Pur și simplu s-a dus vorba”, își amintește Fitzgerald.

În 1995, compania a vândut 430 000 de perechi de *Hush Puppies* clasici, în anul următor de patru ori pe atât, după încă un an și mai mult decât în anul precedent, până când *Hush Puppies* au redevenit un articol de bază din garderoba americanului tânăr. În 1996, pantofii *Hush Puppies* au câștigat premiul pentru cel mai bun accesoriu la gala de premiere a Consiliului Designerilor de Modă, organizată la Lincoln Center, iar președintele companiei a urcat pe scenă alături de Calvin Klein și Donna Karan, ca să primească o distincție pentru o realizare față de care — așa cum avea să fie primul care să recunoască — firma sa nu avea nici un merit. *Hush Puppies* explodaseră pe neașteptate și totul începuse cu o gașcă de puști din East Village și Soho.

Cum s-a putut întâmpla așa ceva? Cei câțiva copii de la care a început totul, oricine ar fi fost ei, nu căutau în mod deliberat să promoveze pantofii *Hush Puppies*. Ei îi purtau tocmai pentru că nimeni nu mai purta așa ceva. Apoi tendința a fost adoptată de doi creatori de modă care au folosit pantofii ca să vândă altceva — *haute couture*. Pantofii erau un accesoriu întâmplător. Nimeni nu încerca să relanseze pantofii *Hush Puppies*. Totuși, într-un fel sau altul, s-a întâmplat exact asta. Pantofii au câștigat un anumit grad de popularitate, după care punctul critic a fost depășit. Cum ajunge o pereche de pantofi de treizeci de dolari de la câțiva fani și designeri din centrul Manhattanului în toate mallurile din America în numai doi ani?

1.

A fost o vreme, nu foarte demult, când străzile din Brownsville și East New York, cartiere de o sărăcie lucie din New York City, se transformau după apusul soarelui în niște orașe-fantomă. Muncitorii obișnuiți nu se mai plimbau pe trotuare. Copiii nu mai mergeau cu bicicleta pe stradă. Bătrânii nu mai stăteau pe verandă sau în parc, pe bănci. Comerțul cu droguri scăpase atât de mult de sub control, iar războiul între bande era atât de omniprezent în acea regiune a Brooklynului, încât cei mai mulți oameni alegeau să rămână în siguranța apartamentului lor la lăsarea serii. Polițiștii care au lucrat în Brownsville în anii '80 și la începutul anilor '90 povestesc că, în acea perioadă, de îndată ce apunea soarele, stațiile de emisie-recepție explodau de discuțiile între polițiștii extenuați și dispecerii lor despre cele mai inimaginabile și periculoase acte de violență. În 1992, în New York City s-au înregistrat 2 154 de crime și 626 182 de infracțiuni grave, ponderea cea mai mare a acestor infracțiuni având-o cartiere precum Brownsville și East New York. Însă ulterior s-a petrecut ceva ciudat. La un moment dat, în mod misterios, rata criminalității a început să scadă. Punctul critic fusese depășit. Într-un interval de cinci ani, procentajul crimelor a scăzut cu 64,3%, atingând numărul de 770, iar numărul total de infracțiuni a scăzut aproape la jumătate, ajungând la 355 893 de acte de violență¹. În Brownsville și East New York, trotuarele s-au umplut din nou, au reapărut bicicletele, iar bătrânii s-au arătat iarăși pe verandă. „A fost o vreme când nu era ceva neobișnuit să auzi focuri de armă automată, așa cum ai auzi undeva, în jungla din Vietnam”, spune inspectorul Edward Messadri, șeful secției de poliție din Brownsville. „Acum nu mai aud focurile de armă.”

Poliția orașului New York vă va spune că aceste schimbări sunt urmarea îmbunătățirilor spectaculoase survenite în strategiile de menținere a ordinii în oraș. Criminaliștii vor sublinia

faptul că traficul cu droguri a cunoscut un anumit declin și că populația a îmbătrânit. Economistii, pe de altă parte, spun că ameliorarea treptată a economiei orașului în decursul anilor '90 a avut drept urmare crearea de locuri de muncă pentru cei care altfel ar fi devenit, poate, niște delincvenți. Acestea sunt explicațiile convenționale pentru ascensiunea și declinul problemelor sociale, dar în final nici una dintre aceste explicații nu este cu nimic mai satisfăcătoare decât afirmația că puștii din East Village au provocat revirimentul pantofilor *Hush Puppies*. Schimbările intervenite la nivelul comerțului cu droguri, la nivelul populației și economiei sunt toate tendințe pe termen lung, care se manifestă în toată țara. Ele nu explică de ce în New York City criminalitatea a scăzut mult mai mult decât în alte orașe din țară și nu explică nici de ce s-a petrecut totul într-un timp atât de scurt. Îmbunătățirile operate de forțele de poliție sunt și ele importante. Însă există o prăpastie uimitoare între amplitudinea schimbărilor din poliție și anvergura efectelor constatate în locuri precum Brownsville și East New York. La urma urmei, criminalitatea nu a scăzut treptat în New York, pe măsură ce condițiile s-au îmbunătățit în mod gradat. Pur și simplu, a încetat. Cum se poate ca o sumă de transformări ale indicilor economici și sociali să provoace o scădere a ratei omuciderilor cu două treimi în decurs de cinci ani?

2.

The Tipping Point este biografia unei idei, iar această idee este foarte simplă. Se referă la cea mai bună cale de a înțelege apariția tendințelor în modă, fluxul și refluxul mareelor de delincvență sau, de ce nu, transformarea unor cărți necunoscută în niște bestselleruri ori numărul crescut de adolescenți care fumează, fenomenul zvonurilor care merg din gură-n gură și toate celelalte schimbări misterioase care se

petrec în viața de zi cu zi este să le privim ca pe niște epidemii. Ideile, produsele, mesajele și comportamentele se răspândesc exact ca virusii.

Ascensiunea pantofilor *Hush Puppies* și declinul ratei criminalității în New York sunt exemple de manual ale epidemiei în acțiune. Deși la prima vedere nu par să aibă prea multe lucruri în comun, ele se suprapun pe același tipar fundamental invizibil. În primul rând, sunt niște exemple clare de comportament contagios. Nimeni nu a adus vreun afiș publicitar care să le spună oamenilor că tradiționalii pantofi *Hush Puppies* sunt cool și că ar trebui să-i poarte. Puștii aceia nu făceau decât să-și poarte pantofii pe când se duceau la cluburi sau în localuri, ori când se plimbau pe străzile din centrul New Yorkului, iar făcând asta, ei îi expuneau pe ceilalți preferințelor lor estetice. Îi infectau pe aceștia cu „virusul” *Hush Puppies*.

Declinul criminalității din New York s-a produs cu siguranță la fel. Nu se pune problema ca un procentaj uriaș de viitori ucigași să se fi recules brusc în 1993 și să fi decis să nu mai comită crime. Nici ca poliția să fi reușit ca prin farmec să intervină într-un număr enorm de situații care altfel s-ar fi dovedit fatale. Ceea ce s-a întâmplat a fost că un mic număr de oameni, aflați într-un număr limitat de situații, în care poliția sau noii factori sociali ar fi avut un anume impact, au început să se comporte cu totul altfel și, într-un fel sau altul, acel comportament s-a răspândit la alți potențiali infractori aflați în situații similare. Nu se știe cum, în scurt timp, un mare număr de oameni din New York s-au „infectat” cu un virus antidelincvență.

Cea de-a doua caracteristică distinctivă a acestor două exemple este că, în ambele cazuri, niște schimbări minore au avut niște efecte majore. Toate motivele posibile pentru scăderea ratei criminalității în New York sunt niște schimbări care s-au petrecut la periferie; acestea au fost niște schimbări gradate. Comerțul cu droguri s-a redus. Populația a mai