

*Моей бабушке Дейзи*

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

Malcolm Gladwell

# OUTLIERS

THE STORY OF SUCCESS



LITTLE, BROWN AND COMPANY  
New York • Boston • London

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

Малкольм Гладуэлл

# ГЕНИИ

ПОЧЕМУ ОДНИМ ВСЕ, А ДРУГИМ НИЧЕГО?

# и аутсайдеры

*Перевод с английского  
5-е издание*

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

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

УДК 159.923;174.4  
ББК 88.37  
Г52

Переводчик О. Галкин  
Редактор Н. Нарциссова

**Гладуэлл М.**

Г52      Гении и аутсайдеры: Почему одним все, а другим ничего? / Малкольм Гладуэлл; пер. с англ., 5-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 272 с.

ISBN 978-5-00057-115-6

Жизнь несправедлива. Деньги, власть, слава и успех распределяются среди людей крайне неравномерно. Но почему одним все, а другим ничего? Правильно ли сводить причины успеха только лишь к личным качествам, дарованным природой? Малкольм Гладуэлл первый, кто обнаружил скрытые законы за тем, что всегда казалось исключительно волей случая. Эти законы объясняют, почему выдающиеся хоккеисты рождаются, как правило, в январе и практически никогда в октябре, почему азиатским школьникам математика дается легче, чем другим, почему, чтобы стать престижным нью-йоркским адвокатом, нужно быть евреем. Книга показывает, что есть общего у Билла Гейтса, «Битлз» и Моцарта и почему им удалось переплунуть сверстников.

«Гении и аутсайдеры» — не пособие «как стать успешным». Это увлекательное путешествие в мир законов жизни, которые вы можете использовать себе на пользу.

УДК 159.923;174.4  
ББК 88.37

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

© Malcolm Gladwell, 2008  
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-115-6

# Содержание

Введение. Загадка Розето	
«Местные жители умирали от старости. Вот так вот».....	<b>7</b>
ЧАСТЬ I	
<i>Возможность</i> .....	<b>15</b>
Глава 1. Эффект Матфея	
«Тут даже не нужен статистический анализ!	
Все видно и так» .....	<b>17</b>
Глава 2. Правило 10 000 часов	
«В Гамбурге нам приходилось играть	
по восемь часов кряду».....	<b>36</b>
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».....	<b>65</b>
Глава 4. С гениями не все так просто. Часть вторая	
«После долгих дебатов	
решено было дать Роберту испытательный срок» .....	<b>85</b>
Глава 5. Три урока Джо Флома	
«Мэри получала двадцать пять центов» .....	<b>107</b>
Содержание	<b>5</b>

ЧАСТЬ II	
<i>Наследие</i> .....	<b>145</b>
Глава 6. Харлан, Кентукки	
«Умри как мужчина, как умер твой брат» .....	<b>147</b>
Глава 7. Аварийная ситуация в небе	
«Капитан, метеорадиолокатор нам очень помог».....	<b>160</b>
Глава 8. Рисовые поля и тесты по математике	
«Семья человека, который круглый год встает до зари, бедствовать не будет» .....	<b>202</b>
Глава 9. Сделка Мариты	
«Теперь я дружу только с ребятами из KIPP» .....	<b>224</b>
Заключение. Ямайская история	
«Если в смешанном союзе рождались дети, они становились свободными».....	<b>240</b>
Благодарности .....	<b>254</b>

## 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 сгрудились 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. Были построены школы, монастырь, разбит парк и создано кладбище. На Гарибальди-авеню открывались

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 слышали 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 отделился 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 под-

сказывал, 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 болезни сердца составляла половину от средних показателей по стране. Смертность от всех других причин была на 30–35% ниже, чем, по идее, должна была 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, прогуливающих 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 Вульффу, когда они представили результаты своего исследования медицинскому сообществу. Они участвовали в конференциях, где их коллеги представляли 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 Вульффу 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.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

