

# Оглавление

- Введение. Успех зависит не от вас. Он зависит от нас ..... 7
1. Красный Барон и забытый ас..... 23

## **ПЕРВЫЙ ЗАКОН**

Результаты приводят к успеху, однако, если оценить результаты невозможно, к успеху ведут сети.

2. Турниры Большого шлема и университетские дипломы  
Почему усердный труд (иногда) помогает ..... 45
3. Писсуар за 2 миллиона долларов  
Почему усердный труд не помогает ..... 63

## **ВТОРОЙ ЗАКОН**

Результативность ограничена, но успех безграничен.

4. Сколько стоит бутылка вина?  
Как мы принимаем решения, когда не можем определиться? ..... 87
5. Суперзвезды и степенные законы  
Награды безграничны ..... 111

### ТРЕТИЙ ЗАКОН

Прошлый успех × потенциал  
=  
будущий успех.

6. «Взрывные котят» и виртуалы  
Как придать импульс успеху ..... 137
7. В ушах слушающего  
Как качество протiwостоит общественному влиянию ..... 163

### ЧЕТВЕРТЫЙ ЗАКОН

Хотя командный успех требует многопрофильности и баланса, признание за достижения всей группы получает один человек.

8. Традиции, инновации и Kind of Blue  
Важность баланса, многопрофильности и лидерства ..... 193
9. Алгоритм, который нашел незамеченного ученого  
Дело в восприятии, а не в результативности ..... 217

### ПЯТЫЙ ЗАКОН

При упорной работе успех может прийти в любой момент.

10. Ошибка Эйнштейна  
Почему усердная работа вкупе с навыками в итоге приводит к победе ..... 245
- Заключение ..... 267
- Благодарности ..... 283
- Примечания ..... 289
- Об авторе ..... 327

## Введение

# Успех зависит не от вас. Он зависит от нас

Моя жена утверждает, что влюбилась в меня, потому что я знал температуру Солнца. Мы встретились в кофейне, где я готовился к лекции по основам термодинамики. «Откуда мы вообще ее знаем?» — спросила она. Ей казалось настоящим волшебством, что я могу назвать точную температуру — 5778 кельвинов — такого далекого, недосягаемого, невероятного, необъятного и пылающего объекта. Любой родитель был бы рад держать наготове такие ответы на вопросы своих детей. Вместо этого мы признаем, что не знаем, или говорим туманно: «Солнце горячее. Очень горячее». Но речь идет о раскаленном диске, который освещает нашу жизнь и питает ее. В детстве я не понимал, почему взрослые почти ничего не знают о такой большой штуке.

Мой дед владел грузовым автопарком в маленькой трансильванской деревушке. Когда я подросток, у деда остался лишь просторный деревянный гараж, где я проводил все лето. Мне нравился этот гараж, который стал моей

первой лабораторией — тем местом, где я спокойно разбираю все вещи на винтики, изучаю их внутреннее устройство и выясняю, как именно они работают. С тех самых пор механика продолжает захватывать меня.

Я вырос в семье самоделкиных. Когда коммунизм забрал у деда автопарк, он стал чинить бытовые приборы всему району, со спокойной уверенностью разбирая утюги и радиоприемники. Мой отец, который с десяти лет водил грузовик из семейного автопарка, залезал под сломанную машину, ковырялся там пару минут, а затем, довольный, вылезал обратно с перепачканными пальцами. Проблема была решена. Он всю жизнь руководил чем-то — школой, музеем, компанией — и всегда использовал смекалку, заставляя систему работать несмотря ни на что.

Может, именно любопытство самоделкина привело меня в науку. Сначала физика позволила мне изучить каждую звездочку Вселенной, а также силы, управляющие нашей жизнью. В поисках новых сложных задач я занялся хитросплетениями сетей и данных. Я любил задавать вопросы, а потому эта сфера науки была для меня идеальной. Пока исследование основано на числах — и чем их больше, тем лучше, — я иду по следу, как собака, легко ориентируясь в лабиринте данных, доступных ученым в нашем тесно взаимосвязанном мире технологий. В поисках ответа я неизменно задаю новые вопросы и открываю новые возможности, которые, как рой мошек, сопровождают все мои исследования. Я стараюсь отгонять их прочь и сосредоточиться на поставленной задаче, но во мне еще живет ребенок, который упрямо интересуется причинами... да почти чего угодно. Именно желание найти ответы заставляет меня вставать по утрам и корпеть над исследованиями до глубокой ночи.

Сегодня я руковожу Центром комплексных сетевых исследований в Бостоне. Я исследую «механику» самых разнообразных явлений: как взаимодействуют люди или молекулы, где и как формируются связи и что наша взаимосвязь говорит нам об обществе и биологическом происхождении человека. Мы анализируем топологию Всемирной паутины, изучаем, как крошечные ошибки в генных сетях вызывают болезни. Мы выясняем, как наш мозг контролирует миллиарды нейронов и как молекулы пищи прикрепляются к белкам, помогая нам дольше оставаться здоровыми.

Мне нравятся подобные вещи. Я люблю находить математику, лежащую в основе общественного устройства, ведь именно числа дают нам возможность понять саму суть нашей связанности. Когда я применяю математические модели и инструменты в нетипичных для научного анализа сферах, эти структуры неизменно обогащают наши знания.

Именно так мы и поступили с успехом. У нас ушло на это несколько лет, но, собрав целые горы данных о достижениях людей, мы нашли способ разбить понятие на составляющие и тщательно изучить его. Мы задались целью сформулировать успех как математическую задачу, которую могут однозначно решить информатики и физики с помощью неумолимых инструментов количественного анализа. Это было все равно что разобрать на части велосипед или применить законы термодинамики, чтобы измерить температуру Солнца. Выявив механизмы достижения успеха, мы стали отвечать на немислимые вопросы, которыми я пытал родителей в детстве.

Например, как именно мы решили, что *это* — размытый, непримечательный фотоснимок, висящий в Музее современного искусства, — шедевр?

Почему лучший мюзикл — «Карусель», а не «Кошки»?  
Стоит ли выбирать дорогие школы?

Почему в любой сфере бывает лишь несколько суперзвезд?

Нас мучают и сотни других вопросов об успехе, достижениях и репутации, ответить на которые не проще, чем назвать температуру Солнца. Можно ли считать, что именно результативность нашего труда продвигает нас по карьерной лестнице? Растет или снижается с годами наша креативность? Что лучше — сотрудничать или конкурировать со своими кумирами? Как социальные и профессиональные сети влияют на наш успех?

Хотите верить, хотите нет, но на все эти вопросы можно дать точные ответы, хотя и кажется, что измерить все это невозможно. Изучив структуру данных и выявив механизмы достижения успеха, мы решили, что пора искать конкретные ответы на каждый вопрос. Начав осознавать, какие силы стоят за нашими успехами и провалами, мы увидели много любопытного.

• • •

Мы начали с катастрофы, а пришли к успеху. В то время моя лаборатория занималась анализом данных мобильных телефонов, чтобы понять, как люди реагируют на крупные катастрофы. Я посчитал это прекрасной возможностью для обучения на практике и поэтому поручил общительному аспиранту из Китая Дашуню Вану помочь мне с этим проектом. В результате родилась прекрасная статья, и я был уверен, что она заставит весь мир пересмотреть меры по ликвидации последствий стихийных бедствий.

Однако никто не разделял моего энтузиазма. Как мы ни старались, статью не публиковали. Ее отвергали как

наиболее известные, так и наименее влиятельные научные журналы. Мы шутили, что нужно было убрать из заголовка слово «катастрофа», ведь вполне вероятно, что именно оно обрекало статью на провал.

Баскетболист-любитель, Дашунь не стал вешать нос, когда статья обернулась катастрофой, словно он проиграл лишь один тайм матча. От него не ускользнула ирония судьбы. Впрочем, когда мы встретились, чтобы обсудить следующий проект, он решил оставить все бедствия в прошлом.

— Я готов на что угодно, лишь бы не работать над очередной катастрофой, — усмехнувшись, сказал он.

— Тогда пусть твоим следующим проектом станет успех, — ответил я. — Может, займешься наукой успеха?

В моем вопросе была изрядная доля шутки, но стоило озвучить его, как мы оба поняли, что это может быть весьма интересно. Почему бы не применить наши методы к исследованию успеха? Казалось, изучать его — все равно что изучать стихийные бедствия. Мы могли довольно точно предсказать траекторию движения урагана, изучив большой объем данных и используя их в качестве вводных для моделей погоды. Такие прогнозы очень важны для разработки плана реагирования. Жители населенных пунктов, находящихся прямо на предполагаемом пути урагана, смогут заранее скрыться в убежищах, а остальные — подготовиться к дождям и купить зонтики. Мы не сомневаемся в точности прогноза, хотя всего столетие назад прогнозирование шторма показалось бы колдовством. Почему мы не можем точно так же прогнозировать успех? В конце концов, данные, собранные в неожиданных сферах и пропущенные сквозь сложные математические модели, и сегодня могут казаться фантастическими.



Мы начали с малого и сосредоточились на конкретной сфере: успехе в науке. Мы понимали, что в цифровую эпоху имеем доступ к огромному объему подробных данных: каталоги научных работ по нашей дисциплине стали составлять более века назад. Почему бы не рассмотреть под микроскопом саму науку? В этом проекте мы задались целью ответить на ряд самых сложных, фундаментальных вопросов: что приводит к успеху? Как его измерить? Почему некоторые мои кумиры — великие ученые, открытия которых обогатили мою жизнь, — остаются в тени, почти не появляясь в поисковой выдаче Google? И почему другие ученые, работы которых не отличаются качеством и новизной, становятся настоящими звездами?

Вскоре мы начали замечать закономерности в данных и вывели формулы для *прогнозирования будущих результатов работы*, которую проводим мы сами, наши коллеги и даже конкуренты. Как я расскажу далее, мы можем перемотать вперед всю карьеру ученого, чтобы определить, какой вклад он внесет в науку, и понять, оценят ли его миллионы или лишь несколько единомышленников в рамках и без того довольно узкой дисциплины. Мы также разработали алгоритм, чтобы точно прогнозировать, кто именно из сотен ученых, работавших над научным открытием, получит наибольшее признание. Забегая вперед, скажу, что им редко становится тот человек, который выполняет львиную долю работы.

Какой результат удивил нас сильнее всего? В автосалоне Toyota штата Алабама мы нашли водителя подменного автомобиля, которому по непонятной причине до сих пор не вручили Нобелевскую премию. И он лишь



один из многих любопытных персонажей, которых мы встретили, пытаясь понять успех. Среди них также был парень, который с помощью краудфандинга собрал 10 000 долларов за восемь минут; гоняющий на «Харлее» исследователь успеха, обожающий бродвейские мюзиклы, и бывший океанограф, ставший виноделом. Он открыл мне неприглядную истину, заставившую меня изменить свой подход к выбору вина.

Мы завершили первый проект по науке успеха за два года, и его результаты привели к появлению множества новых вопросов, достойных исследования. Итоговая статья — первая в карьере Дашуня в качестве ведущего автора — была опубликована в самом престижном научном журнале *Science*. Мы оба были ошарашены: мы начали с катастрофы, а пришли к успеху.

• • •

Я с упоением узнавал все больше о собственной области науки, и вскоре стало понятно, что мы можем применить тот же метод для исследования успеха в других областях. Действуют ли те же самые закономерности в спорте, искусстве, продажах? Можно ли предсказать, какой телесериал или какая книга станет сенсацией так же, как мы предсказываем успех новых научных открытий? Можем ли мы спрогнозировать карьеру в бизнесе таким же образом, как карьеру в науке? Что, если закономерности, которые мы наблюдали при изучении успехов и провалов ученых, помогут нам открыть глубинную истину, применимую к каждому из нас? Что, если набор математических инструментов покажет, что успех во всех сферах подчиняется универсальным законам?

Честно говоря, выдвигать такое предположение было рискованно. Бегло ознакомившись с существующей литературой об успехе, занимающей целую стену в моем любимом книжном магазине, я заметил, что в основном в этих книгах печатали мотивирующие фразы и истории из жизни. Объективные теоремы и четкие эмпирические данные можно было обнаружить исключительно в отделе научной литературы.

Однако эти книги также сказали мне, что люди очень хотят понять, что определяет успех. Многие из нас ломают голову над этим вопросом. И не зря! Успех не просто фундаментальный аспект человеческого опыта — как практического, так и духовного, — но и ключевой показатель качества жизни. Очень важно, преуспеваем ли мы в работе и собственных хобби. Совершая открытие, создавая произведение искусства или разрабатывая новое устройство, мы хотим быть уверены, что оно повлияет на мир. Мы каждый день гадаем, где проходит граница между успехом и провалом, планируя собственное будущее или подготавливая детей ко взрослой жизни. Если бы мы могли найти закономерности успеха во многих областях, тогда смогли бы, вероятно, и понять все то, что слишком часто списываем на волю случая.

Воодушевленный этой возможностью, я поставил сотрудникам своей лаборатории сложную задачу: выявить количественные законы успеха. Каждая история успеха оставляет информационный след. Я надеялся не только изучить эти следы, но и выявить закономерности, которым подчиняется успех, и их движущие силы. Именно этим мы и занялись, дотошно собирая информацию из множества сфер — искусства, науки, спорта и бизнеса — и анализируя ее в широком контексте. Мы приобрели массивные базы

данных, содержащие все когда-либо написанные научные статьи, чтобы проследить карьеру всех публикуемых ученых на протяжении целого века. Мы оплатили доступ к данным о еженедельных продажах книг в США, и эта информация помогла нам изучить коммерческий успех каждого писателя вне зависимости от жанра, в котором он работал. Нам предоставили доступ к сведениям о выставках, проходящих в музеях и галереях по всему миру, и это позволило нам воссоздать путь всех современных художников и выявить скрытые сети, обеспечившие успех некоторым из них. Мы проанализировали огромные объемы данных об успехах в спорте, бизнесе и инновациях. Затем мы поместили все это под количественный микроскоп, над созданием которого сотрудники нашей и других лабораторий трудились на протяжении двух десятков лет. Мы взяли инструменты — проверенные десятилетиями работы специалистов по компьютерным наукам, физиков и математиков, желающих раскрыть секреты Вселенной, излечить генетические болезни или научиться за миллисекунду находить ценную информацию среди миллиардов веб-страниц, — и с математической точностью применили их к огромным базам данных, демонстрирующим, как мы добиваемся успеха и реагируем на него. Чтобы лучше изучить потенциал исследования в новой сфере, мы организовали симпозиум по науке успеха, который состоялся в Гарвардском университете в мае 2013 года. Поделиться результатами своей работы приехали более сотни исследователей — от социологов до бизнес-профессоров. Объединив усилия, мы внезапно выявили *серию закономерностей, которые определяют успех в большинстве сфер человеческой деятельности.*

Поскольку выявляемые закономерности оказались универсальными, мы стали называть их законами успеха.

Учитывая, что научные законы непреложны, вероятно, такой шаг показался другим ученым поспешным. Однако чем больше мы анализировали и проверяли эти законы, тем более убедительными и общими они нам казались. Важно отметить, что законы успеха, совсем как закон всемирного тяготения и законы движения, нельзя переписать в соответствии с нашими нуждами и убеждениями, какими бы обоснованными или твердыми они ни были. Противостоять им — все равно что пытаться летать, размахивая руками. Но мы можем последовать примеру инженеров, которые, применив свои знания в сфере гидромеханики и львиную долю смекалки, сумели создать самолет. Подобным образом мы можем использовать законы успеха, чтобы стать хозяевами своего будущего.

В последующих главах я подробно опишу важнейшие научные исследования, подтверждающие каждый закон. Цель «Формулы» — рассказать о наших открытиях, чтобы читатели познакомились со сложными, но применимыми механизмами достижения успеха, а затем воспользовались этим знанием в собственной жизни. Но это не книга по саморазвитию. Я предпочитаю думать, что эта книга — «научный справочник», ведь в ней наука используется, чтобы понимать и планировать результаты своей деятельности. Научный анализ проливает свет на загадки, которые кажутся совершенно нелогичными, переворачивая наши представления о многом с ног на голову. Иными словами, наука помогает нам разобраться в случайностях человеческого мира: понять, какие механизмы работают, когда нам отказывают в повышении по службе, выявить закономерности успеха одних и провала других художников и подтвердить бытующее мнение о том, что даже талантливым людям не добиться успеха без труда.

Как я отмечу в заключении, несмотря на очевидную гениальность Эйнштейна, даже его успех не был предопределен. На самом деле своим признанием он обязан множеству случайных факторов, имеющих мало общего с его непосредственным вкладом в науку. Исследования показывают, что нельзя полагаться исключительно на инстинкт, трудолюбие и все старые мотивационные клише, если мы хотим, чтобы нашу работу ценили, наши достижения отмечали, а наше наследие хранили годами.

На страницах этой книги под успехом подразумеваются вознаграждения, которые мы получаем в своих сообществах. В случае с Эйнштейном — «Человеком столетия» по версии журнала *Time* — вознаграждением стала слава. Но им также может быть признание, если вы работаете в группе; узнаваемость, если вы продвигаете свой бренд; выручка, если вы ведете свой бизнес или работаете в сфере продаж; почет, если вы художник; продажи альбомов или билетов, если вы музыкант; доходы, если вы банкир; зрители, если вы драматург; ссылки на ваши работы, если вы ученый; поддержка, если вы спортсмен, и влияние, если вы надеетесь оставить свой след в любой области. Все эти показатели успеха объединяет одно: они внешние, а не внутренние, коллективные, а не индивидуальные.

Нельзя при этом сказать, что успех не может быть глубоко индивидуальным. Личностный рост, удовлетворение и глубина опыта также весьма важны. Наша концепция успеха не исключает эти показатели. Они также не должны считаться взаимоисключающими в рамках моего определения успеха. Часто эти показатели идут рука об руку, и удовлетворение напрямую зависит от влияния. Однако, как ученый, я не могу измерить личное

удовлетворение от успеха, как не могу найти количественный показатель счастья. У каждого из нас свое представление об успехе, а значит, при анализе больших данных эти представления не распознать. Даже получив восторженные отзывы, перфекционист может посчитать свой успех провалом, поскольку истинного успеха он достигнет, только когда сам почувствует удовлетворение результатами своего труда. И нельзя назвать его неправым, как и писателя, который считает успехом завершение работы над неудачным романом, ведь он достиг своей цели — написал книгу. Эти триумфы крайне важны для нас — именно ради них мы просыпаемся каждое утро. Моя жизнь тоже полна личных целей: прежде всего я хочу стать хорошим отцом, мудрым наставником и умелым оратором. Я хотел бы найти способ изучить успех с более субъективного ракурса. К несчастью, пока у меня ничего не получается, поскольку индивидуальные цели упрямо не поддаются нашим методам исследований. На данный момент они остаются неизмеримыми.

Скажем, вы талантливый конькобежец и восстанавливаетесь после операции на колене. Вы работаете с физиотерапевтом, старательно выполняя упражнения. Вы ставите себе цели и постепенно идете к ним, преодолевая боль. Затем наступает день, когда костыли становятся вам не нужны. Вы делаете три шага. Десять. В конце концов вы зашнуровываете коньки и выходите на каток. Это победа. Если в Голливуде снимут о вас фильм, зазвучит триумфальная музыка. Вы назовете это главным успехом в своей жизни, и я буду с вами согласен.

Но на страницах этой книги мы не станем называть этот случай успехом. Мы не будем игнорировать это достижение, но назовем его результатом упорного труда,

с помощью которого вы достигли важной цели. Но вознаграждение получилось внутренним — им стало личное удовлетворение. Само собой, это тоже весьма важно. Такие вознаграждения важны для вас и вашего физиотерапевта, вашего тренера и вашей семьи — точно так же, как достижения в работе важны для вас и вашего начальника. Они могут даже улучшить ваши результаты в будущем. Однако, называя успех коллективным, а не индивидуальным, то есть требующим *общественной* реакции, я имею в виду, что мы должны видеть, как результаты вашего труда влияют на людей и круги, в которых вы работаете. Мы должны понимать, чем результаты вашего труда важны для нас.

Не забывайте старую философскую загадку: слышен ли звук упавшего в лесу дерева, если рядом нет ни души? Согласно нашему новому пониманию успеха, ответом будет однозначное нет. Никто не встретит овациями ваши великие, прорывные достижения, если зрители своими глазами не увидят их эффект. В эпоху, когда мы отслеживаем поведение людей почти с топографической точностью, большие данные позволяют нам измерить успех на основе коллективной реакции на результаты вашего труда. В высокотехнологичном, подключенном настоящем мы не только можем изучить обстоятельства зарождения успеха, но и увидеть, как он распространяется по связывающим нас сетям и затрагивает далекие сообщества.

Итак, хотя я признаю важность личного удовлетворения, в своих исследованиях я не учитываю этот фактор. Как ни странно, установив эту границу, я почувствовал себя свободнее. Общепринятое определение успеха подтверждает, что понятие успеха столь же расплывчато, как понятие любви. Эта неопределенность всегда отталкивала

ученых, которые полагали, что изучить успех невозможно. Однако стоит осознать, что успех — коллективный феномен, как эти представления разрушаются. Как только мы обратили внимание на внешнюю сторону этого явления, перед нами открылся целый ряд новых возможностей. Мы смогли измерять успех в количественном выражении, используя научные инструменты, и как результат сформулировали его законы.

Именно эти законы отличают бестселлеры от уцененных товаров, а миллиардеров от банкротов. Они подчеркивают несовершенство протоколов соревнований, в которых победитель часто определяется случайным образом. Законы показывают, что «эксперты» — профессионалы, оценивающие вино, концерты классической музыки, выступления фигуристов и даже работу других судей, — часто разбираются в качестве не лучше, чем мы. Они объясняют, почему тот парень, который громче всех говорит на общих собраниях, но на все остальные встречи опаздывает и приходит неподготовленным, в конце концов становится начальником. Законы подтверждают, что риск порой — благородное дело, а один первоначальный взнос может решить судьбу компании по сбору средств. Они даже дают нам понять, как ужасная песня — назовите любую на свой вкус — загадочным образом становится хитом. Законы успеха веками управляют нашей жизнью и карьерой. Они незыблемы, как закон всемирного тяготения, и все же до недавнего времени мы даже не знали об их существовании.

До анализа больших данных и появления науки успеха мы полагали, что секрет успеха кроется в удаче, усердном труде или таланте, приправленном каким-то волшебством. Никто, включая меня, не знал правильного рецепта.



Эмигрировав из Трансильвании, сначала я был в Европе политическим беженцем, а затем поступил в университет. Я полагал, что ставку нужно делать на усердную работу. Мне ужасно хотелось преуспеть в Америке. Но мой план в науке сводился к тому, чтобы добиться выдающихся результатов, сделать прорыв и провести революционное исследование, которое не останется незамеченным. Много лет назад сотрудники моей лаборатории повесили на дверь моего кабинета картинку с кроликом Duracell, наложив мое лицо на его розовую мордочку. Я не могу остановиться и сейчас. Я продолжаю работать с упорством, которое порой выводит из себя самых близких мне людей. Есть вещи, которые я не могу в себе изменить, как бы я ни старался. В детстве я верил в усердный труд, и я верю в него сейчас. Однако, выявив законы успеха — увидев в большом масштабе закономерности, которые в отдельных историях казались случайностями, — я поразился собственному невежеству.

Несомненно, труд очень важен, но теперь я знаю, что это лишь *одна переменная* в формуле успеха. Другие переменные, о которых я расскажу на страницах этой книги, не менее важны. Выявив и описав все факторы успеха, мы поймем, что в нашей жизни поддается контролю, а что нет. Как и законы природы, законы успеха не всегда применимы к любому из нас. Они выходят на передний план, когда мы начинаем заниматься определенной деятельностью. Аэродинамика важна при путешествии на самолете, трение — при езде на автомобиле, а гидродинамика — при управлении кораблем. В зависимости от того, какое транспортное средство вы предпочтете, в игру вступят разные законы и формулы. Законы успеха работают сходным образом: наши знания о коллективном успехе

не помогут объяснить триумфы художника, работающего исключительно в одиночку.

И все же законы помогают нам понять, как невидимые силы влияют на наши успехи и провалы, а это настоящее откровение. В детстве я был художником, а не ученым. Затем, через несколько недель после начала изучения физики, я правильно ответил на восемь из десяти вопросов теста, который остальные провалили. Я сам не верил своему счастью и невероятно гордился собой, слушая похвалы учителя. Вряд ли у меня был особый талант к физике, а предмет меня тогда еще не увлек. Я хорошо справился с тестом исключительно потому, что к нам в гости приехал друг моих родителей, который работал инженером и накануне вечером помог мне с домашним заданием.

Не зная, какие силы помогли мне добиться такого результата, в тот день я ушел с урока окрыленный. Это был мой первый успех в науке, о котором я не забыл и после окончания школы. Можно сказать, что этот момент моей жизни стал поворотным. Сам того не понимая, я столкнулся с первым из множества сложных механизмов, оказавших влияние на мою карьеру. И эта победа — как и все остальные мои триумфы — объясняется законами успеха.

## Красный Барон и забытый ас

В 1915 году командование германской армии получило заявление от молодого кавалериста Манфреда фон Рихтгофена, который написал: «Я отправился на войну не для того, чтобы реквизировать сыр и яйца, у меня другие цели». Наследник богатого прусского рода, он окончил кадетскую школу, увлекался охотой и не собирался всю войну провести в интендантах. Он хотел участвовать в боях. Возможно, сыграл роль его энтузиазм, а возможно, благородное происхождение, но прошение удовлетворили — Рихтгофена перевели в военно-воздушные силы.

Если бы Рихтгофен продолжил реквизировать яйца, его таланты пропали бы. Одних суток тренировки оказалось достаточно, чтобы он отправился в свой первый самостоятельный полет на новеньком биплане «Альбатрос». Легкий, с парой шатких колес и открытой кабиной, по современным стандартам он кажется совсем хлипким. И все же только за месяц Рихтгофен сбил на нем шесть самолетов Антанты. Он не знал страха и порой совершал по четыре вылета за день, летая над изуродованными боями полями оккупированной Франции и угрожающе

пикируя на пилотов союзных сил. Только в апреле 1917 года он сбил 22 самолета, и этот месяц из-за огромных потерь Антанты вошел в историю авиации под названием «Кровавый апрель». За три года Рихтгофен сбил 80 самолетов. Такого результата, по официальным данным, не добился ни один ас Первой мировой войны.

Рихтгофен также прославился тем, что в наши дни, когда миллиарды тратятся на то, чтобы скрыть самолеты от противника, кажется совершенно неуместным. Он покрасил свой маленький самолет в вызывающий ярко-красный цвет. Из-за цвета самолета, который скользил по небу, словно капля крови по фартуку мясника, Рихтгофен получил свое знаменитое прозвище — Красный Барон. Оно отражает дух непокорного аристократа, который, сбив очередной самолет, заказывал у искусного берлинского ювелира кубок с гравировкой. Пока в измотанной войной Германии не закончилось серебро, он успел собрать 60 кубков. После этого он продолжил сражаться, но перестал коллекционировать трофеи — кубки из цветных металлов его не устраивали.

История Красного Барона жива и сто лет спустя, причем не только в Германии. О нем написано более 30 книг. В 1917 году он успел даже написать автобиографию, пока лежал в полевом госпитале с ранением в голову. Герой появлялся в графических романах и голливудских фильмах. Его воздушные подвиги воссоздавались в десятках документальных фильмов, где восторженно анализировались все его достижения. Слава Красного Барона простирается далеко за пределы книжных полок специалистов по военной истории, ведь его имя можно увидеть даже в супермаркете. Желая получить свою порцию Рихтгофена, вы

можете приготовить замороженную пиццу «Красный барон» и съесть ее, летая на одноименном 3D-авиасимуляторе. Кроме того, образ летчика обессмертило появление в мультфильме о самом любимом в мире псе, сражение которого с Красным Бароном крепко засело в голове американских детей, как и хитовая композиция The Royal Guardsmen под названием «Снупи против Красного Барона».

Поскольку я вырос в Восточной Европе, мое детство прошло без мультфильмов о Снупи, а о Красном Бароне я впервые узнал из научной статьи, опубликованной в 2003 году в малоизвестном журнале. В статье описывались подвиги немецких асов — летчиков, которые сбивали пять и более самолетов в годы Первой мировой войны. Их успехи оценивались по простой схеме: учитывалось лишь количество их подтвержденных побед. Имея на своем счету 80 сбитых самолетов, Рихтгофен возглавлял список, а замыкали его такие летчики, как Ганс-Гельмут фон Боддин, сбившие по пять самолетов противника.

Авторы статьи неспроста решили оценить результативность летчиков — они хотели проверить, соответствует ли признание их заслугам. Однако измерить признание, как правило, гораздо сложнее. Нельзя было ориентироваться ни на ранг, ни на награды, полученные летчиками за их достижения, поскольку большинство этих героев не дожило до конца войны.

В результате авторы предложили простое, но хитрое решение. Они использовали количество хитов\* Google, определяя, сколько раз люди искали этих асов по именам. Хиты Google помогли исследователям оценить, как

---

\* Хит — один из инструментов Google Analytics.

хорошо мир помнил каждого из летчиков почти столетие спустя. Если бы у немецких асов были типичные имена, ученые столкнулись бы с серьезными трудностями — например, одного из летчиков Антанты звали Роберт Холл, а в мире достаточно Робертов Холлов, которые в жизни не сидели за штурвалом самолета. Авторы решили проследить за судьбой немецких авиаторов, именно потому что их уникальные имена — такие как Отто фон Брайтен-Ланденбург и Герольд Ченчель, — позволяли избежать проблемы, с которой мы часто сталкиваемся, когда находим множество статей, не относящихся к предметам наших исследований.

Всего 392 немецких аса сбили 5050 самолетов. Уничтожив 80 из них в одиночку, Рихтгофен установил поразительный личный рекорд. В то же время это всего 1,6 процента от общего числа сбитых самолетов. Иначе говоря, совсем немного. При этом на долю Рихтгофена пришлось *27 процентов* от общей статистики Google hits. Он занял в нашем коллективном сознании гораздо большее место, чем любой из его соотечественников.

На первый взгляд, наследие Красного Барона подтверждает распространенное мнение, что усердная работа приводит к успеху. Все просто: если проводишь безупречные вылеты, выполняешь головокружительные фигуры высшего пилотажа и поражаешь цель с безжалостной точностью — иными словами, если ты лучший в своем деле, — тебя запомнят на века во всех уголках мира. Нас с детства учат, что выделиться из толпы помогает упорный труд. Нам ставят в пример спортсменов, художников, писателей, ученых и предпринимателей, которых мы боготворим, — и кажется, что все примеры подтверждают правило. Гуру саморазвития и футбольные

тренеры, преподаватели, равнодушные родители, бескомпромиссные политики, даже ученые, изучающие немецких асов, — все мы приравниваем труд к успеху.

Вот только есть и Рене Фонк.

«Кто-кто?» — вероятно, спрашиваете вы, чувствуя то же замешательство, в котором пребывал я, когда впервые прочитал статью об этом человеке. Сложно поверить, что о нем никто не знает. Опытный французский летчик, Фонк сражался на стороне Антанты в тех же битвах, что и Красный Барон, и утверждал, что сбил 127 немецких самолетов. 75 побед были официально подтверждены, и это делает его — по меньшей мере — *вторым* по результативности летчиком войны. Если добавить к официальной цифре число наиболее вероятных из его заявленных побед, получится, что он сбил больше сотни самолетов. Следовательно, Фонк ни в чем не уступал Красному Барону, а вероятнее всего, даже превосходил его.

Он был определенно более точен в стрельбе — чтобы сбить самолет, ему редко требовалось более пяти выстрелов. Кроме того, он был мастером изящного маневрирования. Один летчик сравнил стиль полета Фонка под обстрелом с порханием бабочки, спасающейся от хищника. В то время как Рихтгофен проиграл три сражения — и погиб в последнем в двадцать пять лет, — противникам ни разу не удалось попасть в самолет Фонка. Он часто отправлялся на вылет в составе эскадрильи, а возвращался один, по пути сбивая самолеты и рассчитывая правильный путь отступления. В тактическом отношении он значительно превосходил Рихтгофена, который просто атаковал противника сверху, выпуская целый град пуль. При этом узнать о Рене Фонке мы можем лишь из его автобиографии, найти которую довольно сложно, а также из немногочисленных упоминаний

в других книгах. Его имя почти забыто. Такое впечатление, что каждый самолет, сбиваемый Красным Бароном, оставлял на земле глубокую воронку, которая становилась вечным напоминанием об успехе немца. Фонк сбивал самолеты не реже, а возможно, и чаще, но все они падали с едва слышным стуком.

Почему? Меня крайне заботит этот вопрос. Есть и другие примеры. В 1955 году в Монтгомери, в штате Алабама, юная афроамериканка Клодетт Колвин отказалась уступить место в автобусе белому пассажиру, сделав это на девять месяцев раньше Розы Паркс. Они сделали одно и то же, в одном и том же городе, в один и тот же период времени. И все же никто не вспоминает о Колвин, когда школьникам рассказывают о героях американского движения за гражданские права. В заслугу Эдисону ставят изобретение рентгена, кинематографа, аудиозаписи и лампы накаливания, но на самом деле *все это* было открыто и придумано другими людьми. Есть еще братья Райт, которых во всех учебниках называют изобретателями самолета. И не важно, что первый активный полет был совершен на девять месяцев раньше их испытаний, когда свой летательный аппарат в воздух поднял новозеландец Ричард Пирс. Похоже, на самом деле важно, кто сделает открытие *последним*, а не первым.

Существует великое множество историй о достойных людях, которые не могут дать толчок своим мечтам. Наши любимые рестораны закрываются в разгар летнего сезона. Великолепные изобретения дядюшки остаются лишь грубыми прототипами, лежащими у него в подвале. Наши дети стучат по клавишам пианино, занимаясь с талантливыми учителями, которые так и не сумели совершить прорыв. Мы часто списываем все это на неудачи и сетуем на судьбу.



Однако, если мы с вами хоть чуточку похожи, такой ответ вас не удовлетворит, так как в нем просто нет логики.

Нужно смотреть на данные. Хотя и Красный Барон, и Рене Фонк демонстрировали великолепные результаты, один из них прославился на века, а другой оказался забыт. Это подтверждает главный принцип науки успеха, расширяя наше определение этого термина.

*Ваш успех не зависит от вас и результатов вашего труда.*

*Он зависит от нас и нашего восприятия результатов вашего труда.*

Иными словами, в вашем успехе нет *вас*, зато есть *мы*.

Такое определение успеха становится аксиомой или отправной точкой для исследования успеха, описанного в этой книге. Результаты вашего труда или вашей *деятельности*, будь то рекорд в велосипедных гонках, количество проданных автомобилей или оценка за тест, — это переменная, которую вы отчасти можете контролировать. Можно улучшать свои результаты, оттачивая навыки, практикуясь, готовясь и разрабатывая стратегию работы. Можно даже сравнивать итоги своей работы с результатами других, чтобы определять, насколько вы хороши.

*Успех*, однако, представляет собой совершенно иную категорию. Это коллективный показатель, который отражает реакцию людей на результаты чужого труда. Иными словами, если мы хотим измерить успех или понять, какое вознаграждение получим, нельзя смотреть исключительно на собственные достижения и результаты. Вместо этого нужно изучить свое сообщество и его реакцию на чужие достижения. Именно четкое различие между

успехом и результатами работы помогло нам выявить универсальные закономерности, которые стали законами, представленными в этой книге.

Коллективная природа успеха помогает объяснить, почему большинство современных рене фонков не получают признания, несмотря на свои блестящие достижения. Несомненно, признание зависит от того, насколько хорошо мы работаем: никто не вспомнил бы о Красном Бароне, если бы он показывал посредственные результаты. Однако это во все не единственный фактор. Можно прекрасно работать, но не получать признания: большинство из нас испытало это на собственном горьком опыте. Как часто нам приходилось наблюдать, как наши конкуренты, демонстрирующие сравнительно скромные или даже в чем-то уступающие нашим результаты, получали признание за свои труды? Человечество видело немало прекрасных художников и мыслителей, достижения которых канули в Лету, потому что современники не сумели распознать их гениальность. Вы можете писать великолепный код, экономить своей компании кучу денег или держать в своем ящике потенциальный блокбастер, но, раз мы не знаем о ваших достижениях, разве мы можем их признать? Если мы не видим, не принимаем и не вознаграждаем вас за результаты вашего труда, если мы — а под «мы» я подразумеваю не только горстку отдельных людей — не считаем ваш проект стоящим, вероятно, он обернется неудачей, впоследствии зачахнет или не сможет даже осуществиться.

• • •

В основе этой книги лежит новое определение успеха. Оно говорит нам, что успех — *это коллективный, а не индивидуальный феномен.*

Раз за успех отвечает общество, нам нужно изучить социальные и профессиональные сети, в которых рождаются коллективные реакции на индивидуальные результаты. Немногие из нас начинают свой путь на сцене под аплодисменты толпы. Изначально мы оказываем влияние лишь на самое близкое окружение: членов семьи, коллег, друзей, соседей, партнеров и клиентов. И все же порой отголоски влияния выходят за пределы нашего ближнего круга, широко распространяются и провоцируют общественную реакцию. Самые успешные из нас научились использовать сети, чтобы занять огромное, ценное пространство в коллективном сознании ни о чем не подозревающих людей.

Мозг — неплохой пример подобной полезной сети, а коллективное сознание — неплохой критерий оценки нашего определения успеха. Мы считаем свой мозг отдельной сущностью, способной воспринимать информацию, запоминать ее и размышлять о ней. При этом в мозге действует замысловатая и тесно взаимосвязанная сеть нейронов. Каждая мысль, чувство и ощущение, которое мы испытываем, вызывается не одним нейроном, а последовательностью возбуждений в этой нейронной сети.

Сети, характеризующие успех, не менее сложны. Социальные платформы, такие как Facebook, едва охватывают весь объем нашего взаимодействия с обществом, а обмен визитками — символическое установление связей — представляет собой лишь самый примитивный способ использования поддерживающих нас профессиональных сетей.

В мире сетей мы все — узлы паутины, которая связывает нас с миллиардами других узлов. Чтобы понять,

какое влияние вы оказываете на свою коллективную среду, необходимо посмотреть на другие узлы в своей сети и пронаблюдать, как они реагируют на вашу деятельность. Наше коллективное определение успеха напоминает нам, как важно изучать те сети, к которым мы принадлежим, и находить способ использовать их для получения преимуществ в будущем. Ландшафт сети — с шоссе и нехоженными тропами, с пустошами и каньонами — показывает пути к нашим целям.

Вот пример из моей жизни. Я ученый, а потому результат моих трудов один — открытие. Верно? *Вот только такой результат обусловлен наличием возможности.* Я вырос в Трансильвании — венгерский парнишка в наглухо закрытой коммунистической Румынии, где ездить за границу разрешалось только в страны коммунистического блока. О международных конференциях не стоило и думать. У меня был ограничен доступ к научным журналам. Мне не было даже смысла учить английский, потому что вероятность уехать из Румынии стремилась к нулю. Какие бы надежды я ни подавал на заре своей карьеры, у меня фактически не было доступа к профессиональным сетям, которые питают кислородом науку.

Но летом 1989 года в моем общежитии в Бухаресте раздался телефонный звонок, после которого я собрал вещи и уехал домой в Трансильванию, даже не закрыв сессию. Мой отец, пользовавшийся определенным влиянием директор музея, был одним из последних этнических венгров в румынском руководстве. После этнической чистки, когда из руководства убрали всех представителей национальных меньшинств, его лишили должности и средств к существованию. Сегодня он управлял целой сетью музеев, а на следующий день уже проверял билеты

в городских автобусах. Перемена была слишком очевидна и плохо сказалась на тех, кто сместил его. Они устроили очередной заговор, чтобы окончательно избавиться от моего отца. Вот так мы с ним и оказались в Венгрии, став политическими беженцами. Я бы ни за что не выбрал себе такой жизни — в разлуке с мамой и сестрой я был бесконечно одинок. Однако, оправившись от шока, связанного с необходимостью начинать жизнь с нуля на новом месте, где у меня не было ни друзей, ни знакомых, я понял, что узколюбые чиновники на самом деле оказали мне услугу: выслав нас из страны, они предоставили мне доступ к профессиональной сети, которая была недостижима в коммунистической Румынии.

Всего три месяца спустя я стажировался у ученого мирового класса Тамаша Вичека, который вернулся из США, где несколько лет занимался исследованиями. Он пригласил на конференцию в Венгрию самого уважаемого исследователя в моей области — Джина Стэнли, и на приеме, который состоялся дома у Тамаша в Будапеште, я получил возможность попрактиковать свой слабенький английский в разговоре с почетным гостем. Джин пригласил меня в аспирантуру в Бостон и задействовал собственную профессиональную сеть, чтобы меня точно приняли в университет. Ему пришлось подергать за ниточки. Я провалил экзамен по английскому и не набрал нужного балла для поступления, но все равно оказался в Бостоне — Александрии современной науки, где передо мной открывалось великое множество возможностей.

Мне хочется сказать, что все это случилось потому, что я подавал большие надежды, а мой успех впоследствии объясняется лишь усердной работой. Но затем я вспоминаю студентов, которые учились со мной в Бухаресте.

Некоторые из них выигрывали олимпиады по физике, когда я даже *не проходил в первый тур*. Со мной учился Дэн — когда учился в девятом классе, он выиграл Международную олимпиаду по физике, там он победил всех по темам, которые я изучил лишь через три года. Был также добродушный здоровяк Кристиан, которому было под силу объяснить решение любой задачи своим мягким, приятным голосом. Оба они были значительно более образованы, чем я. И все же, не имея возможностей для роста, ни один из них не достиг успеха в нашей профессии. Получается, какие бы надежды я ни подавал, те же самые результаты, которые помогли мне преуспеть в Будапеште и Бостоне, ничего не принесли бы мне в Бухаресте. В одной из последующих глав мы обсудим, как сети одновременно изолируют нас и связывают с миром, незримо определяя наши перспективы. Жизнь в коммунистической Румынии показала мне, какую важную роль сети и коллектив сыграли в моем успехе задолго до того, как я понял их научную основу.

• • •

Красный Барон и Рене Фонк добились успеха по четкому, вполне исчисляемому военному стандарту — количеству сбитых самолетов противника. В сравнении с другими летчиками по обе стороны фронта они были лучшими в своем деле. Однако запомнили их по-разному — и это не связано с результатами их труда. Различия объясняются коллективной природой успеха, а также работой сетей, которые замечают, признают и славят наши достижения, рассказывая о них всему миру.

Красного Барона часто называют бессердечным и предельно тщеславным человеком с холодным и бесстрастным

взглядом. Его автобиография фактически представляет собой перечисление всевозможных насильственных действий, описанных с неприглядным самодовольством. И все же, сталкиваясь с ужасами войны, современники вдохновлялись его бравадой. Покрасив самолет в вызывающий красный цвет, он стал символом германской пропаганды, который использовался для поднятия боевого духа населения. Его гордое лицо, на которое падала тень надетой слегка набок фуражки, печатали на открытках. В газетах писали, что британцы формировали целые эскадрильи, перед которыми стояла одна цель — уничтожить Рихтгофена. По этим причинам Красный Барон стал героем-одиночкой. Даже его ранняя гибель в бою — обстоятельства которого были покрыты тайной — помогла создать миф о Бароне, который иначе остался бы одной из историй войны. Барон по рождению и воин до самой смерти, он превратился в несокрушимый символ патриотизма и героизма.

По другую сторону фронта те же факторы должны были прославить Фонка. Во многом так и случилось, по крайней мере поначалу. Во время войны он получил все награды, о которых только мог мечтать настоящий ас. За свои заслуги он даже был избран во французский парламент. Но затем люди отвернулись от него. Первую ошибку Фонк совершил, когда не погиб на войне. Выжив в Первой мировой, он вступил в мутные воды политики в период нацистской оккупации Франции в годы Второй мировой. Он также не справился с первым демонстрационным трансатлантическим перелетом из Парижа в Нью-Йорк и потерпел аварию на взлете.

Однако нет смысла вдаваться в подробности, чтобы назвать главное различие двух асов: один из них был