

# Оглавление

Введение. Успех зависит не от вас. Он зависит от нас .....	7
<b>1. Красный Барон и забытый ас.....</b>	<b>23</b>
<b>ПЕРВЫЙ ЗАКОН</b>	
Результаты приводят к успеху, однако, если оценить результаты невозможно, к успеху ведут сети.	
<b>2. Турниры Большого шлема и университетские дипломы</b> Почему усердный труд (иногда) помогает .....	45
<b>3. Писсуар за 2 миллиона долларов</b> Почему усердный труд не помогает.....	63
<b>ВТОРОЙ ЗАКОН</b>	
Результативность ограничена, но успех безграничен.	
<b>4. Сколько стоит бутылка вина?</b> Как мы принимаем решения, когда не можем определиться?.....	87
<b>5. Суперзвезды и степенные законы</b> Награды безграничны .....	111

## ТРЕТИЙ ЗАКОН

Прошлый успех × потенциал

=

будущий успех.

### 6. «Взрывные котята» и виртуалы

Как придать импульс успеху ..... 137

### 7. В ушах слушающего

Как качество противостоит 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 подрос, 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 разбирал все вещи на винтики, изучал их внутреннее устройство и выяснял, 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 отгнать 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.

## ВВЕДЕНИЕ

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 связности. 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 немыслимые 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 супер-звезд?

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 верьте, 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

## ВВЕДЕНИЕ

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, Дащунь 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, зайдешься 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 использовав 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

## ВВЕДЕНИЕ

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 неприметную 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 Даунса 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. Сoverшая 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

## ВВЕДЕНИЕ

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 тем 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, переворачиваая 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.

## ВВЕДЕНИЕ

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 восстановливаетесь после операции на колене. Вы работаете с физиотерапевтом, старательно выполняя упражнения. Вы ставите себе цели и постепенно идете к ним, превозмогая боль. Затем наступает день, когда костили 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,

## ВВЕДЕНИЕ

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 вращаетесь. 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 расплывчено, 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 кампании 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.

## ВВЕДЕНИЕ

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 попрался 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

## ФОРМУЛА

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.

# 1

## 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 прощение 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

## 1. КРАСНЫЙ БАРОН И ЗАБЫТЫЙ АС

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 «Снуни против Красного Барона».

Поскольку я вырос в Восточной Европе, мое детство прошло без мультфильмов о Снуни, 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 сбили 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.

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))