

Оглавление

Введение

Алгебра счастья	10
Основы	17
Самое важное решение, которое вам предстоит принять	21
Диплом + почтовый индекс = деньги	23

Успех

Будьте алчущим	36
Примите взрослую жизнь	41
Теперь взрослые — это вы	46
О том, как делать простые вещи правильно, — и об одном письме	47
Поверьте: вы заслуживаете этого	52
Найдите свой голос	56
Скорее всего, вы не Марк Цукерберг	62
Когда искать убежище	66
Что делать, если вам кажется, что вы в пузыре	72
Измеряйте самое важное	77
Проведите различие между целями и средствами	80
Учитесь на отказах	84
Если не можете работать по найму, работайте на себя	87
Будьте примером для подражания	92

Любовь

Конечные цели	102
$1 + 1 > 2$	105
Держите детей поближе к себе	110
Я тебя люблю	113
Мечь Монтесумы	116

День святого Валентина	118
Верните себе право на выражение чувств	123
Развод	128
Испытайте привязанность к людям	131
Что такое настоящий дом	133
Как помочь тому, кто уходит из жизни	137
Любите чужого ребенка	144
Цените то, что вам сопутствует удача	148
Найдите свой рай	154
Любите тех, кто рядом с вами	156
Дети — все дело в них	160

Здоровье

Будьте сильными	170
Плачьте — это пойдет вам на пользу	175
Гармония вместо близости	178
Потеряться в настоящем	182
Поддержка важнее дозы дофамина	190

Эпилог

Примечания	199
От автора	205
Об авторе	206

*Посвящается Джорджу
Гэллоуэю — моему отцу*

ВВЕДЕНИЕ

АЛГЕБРА СЧАСТЬЯ

В 2002 году я стал преподавателем Школы бизнеса Стерна при Нью-Йоркском университете. Более пяти тысяч студентов прослушали мой курс «Стратегия бренда».

Мои студенты — потрясающие и очень разные люди, от морпехов из Джорджии до IT-консультантов из Дели. Они приходят ко мне на курс, чтобы изучить временную стоимость денег, стратегию и поведение потребителей. Но во время занятий мы часто отвлекаемся от темы, чтобы обсудить жизненные стратегии, например: какую карьеру выбрать? Как добиться успеха? Как примирить амбиции с личностным ростом? Что можно сделать сейчас, чтобы потом, в сорок, пятьдесят, восемьдесят лет, не возникло никаких сожалений?

Все эти вопросы мы рассматриваем на самом популярном из моих занятий — заключительной трехчасовой лекции под названием «Алгебра счастья». На нем мы анализируем успех, любовь и другие важные вещи и определяем, что значит хорошо прожитая жизнь. В мае 2018 года выдержки из этой лекции были опубликованы на YouTube. За первые десять дней видео просмотрели более миллиона человек. В то время издатель уговаривал меня написать продолжение книги «Большая четверка. Секреты успеха Amazon, Apple, Facebook и Google». Когда я сообщил,

что моя вторая книга будет о счастье, он, мягко говоря, расстроился.

Конечно, для того чтобы советовать людям, как им жить, у меня нет ни академической репутации, ни дипломов. Несколько моих бизнес-проектов провалились; к тридцати четырем годам я уже был в разводе; а не так давно самые успешные венчурные предприниматели связались с партнерами General Catalyst — моими спонсорами в компании L2, чтобы отговорить их от инвестирования в L2 по причине моей невменяемости — я не шучу. Тем не менее венчурный фонд General Catalyst вложил деньги в L2 и неплохо заработал.

В самом деле, понадобилось бы внимательно изучить мою биографию, чтобы разглядеть в ней модель построения счастливой жизни. Я рос в Калифорнии в 1970-х годах и был совершенно заурядным, тощим и неуклюжим ребенком. Я получал посредственные оценки и плохо справлялся с тестами. Мне отказали в приеме в Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе, что было не так уж страшно. Отец заверил меня: «С теми знаниями, что тебе дала улица, колледж не нужен», притом что ничего особенного я не знал. Просто отец завел новую семью и не хотел платить за мое обучение. Однако он нашел мне работу по монтажу стеллажей с зарплатой от 15 до 18 долларов в час; мне казалось, что это большие деньги. И я купил красивую машину — что на тот момент было моей единственной целью.

В двенадцатом классе после занятий мы с ребятами отправлялись в мемориальный парк Вествуд Виллидж поесть мороженого. Мои друзья подворовывали в магазинах. Когда они начинали записывать себе в штаны футболки

с изображением рок-певца Питера Фрэмптона, я уходил домой — но не потому, что был порядочнее их, а потому, что мать не смогла бы забрать меня из полицейского участка после звонка офицера.

Однажды, возвращаясь из Вествуд Виллидж, я пересек Хилгард-авеню, где вдоль улицы выстроились девушки из женского студенческого клуба Калифорнийского университета. Была неделя встреч выпускников, и многие из них распевали песни, стоя перед своими домами. Эта картина напоминала работы художника Нормана Роквелла и вечерние фильмы на канале Cinemax. В ту минуту я решил, что мне нужно поступить в колледж, поэтому я отправился домой, чтобы написать еще одно письмо в приемную комиссию университета. Ее членам я сообщил правду: «Я истинный сын Калифорнии: меня воспитала одинокая мать, иммигрантка, работающая секретаршей. Так что, если вы меня не примете, я до конца жизни буду собирать стеллажи». Меня зачислили в колледж за девять дней до начала занятий. Мама сказала, что мне разрешается «делать что угодно», поскольку я первый в нашей семье, кто поступил в колледж.

Теперь мои возможности были безграничными, и я был настроен следующие пять лет курить марихуану, заниматься спортом и несколько десятков раз посмотреть фильм «Планета обезьян», прерываясь только на беспорядочные сексуальные контакты. Во всем, за исключением последнего, я преуспел.

На последнем курсе большинство моих друзей сосредоточились на учебе, оценках, магистратуре и получении работы. Поскольку ни одно доброе дело не остается безнаказанным, я отблагодарил налогоплательщиков штата

Калифорния за щедрость, а попечительский совет Калифорнийского университета за дальновидность средним баллом 2,27*. Мне требовался еще один год учебы, потому что я провалил несколько экзаменов и мне не хватало баллов для получения диплома. Но и это меня не пугало, ведь в моем распоряжении было еще достаточно марихуаны и научно-фантастических фильмов, тогда как реальность не могла предложить мне ничего особо увлекательного.

В последний год учебы моим соседом по комнате был весьма амбициозный парень, и я испытывал странное чувство соперничества с ним. Он был одержим идеей стать инвестиционным банкиром. Я не знал об этой профессии ничего, но раз Гари хотел этим заниматься, то и я захотел. Мне удалось успешно пройти собеседование и получить работу аналитика в Morgan Stanley, поскольку я солгал о своих оценках. Помогло то, что руководитель группы, как и я, в колледже занимался греблей, а его жизненный опыт подсказывал: всем гребцам суждено стать великими инвестиционными банкирами.

После ничем не примечательного периода работы в сфере инвестиционного банкинга я решил подать заявление о приеме в бизнес-школу, поскольку понятия не имел, чем мне заняться, а моя девушка и лучший друг как раз туда поступили. Штат Калифорния снова решил дать мне шанс, и меня приняли в Школу бизнеса имени Уолтера Хааса в Беркли.

* В американской системе образования общая успеваемость студента оценивается в баллах от 0 до 4, где 1 — неудовлетворительно, 2 — удовлетворительно, 3 — хорошо, 4 — отлично. Полученные баллы умножают на количество часов, затраченных на изучение каждого предмета, а их сумму делят на сумму часов, затраченных на изучение всех предметов. В итоге получается средний балл успеваемости. *Прим. ред.*

На втором курсе, вдохновленный лекциями профессора Дэвида Аакера (он преподавал стратегию бренда), я основал компанию по развитию стратегии под названием Prophet. Она добилась успеха, и со временем я продал ее Dentsu. В 1997 году мы с товарищами решили создать несколько компаний электронной коммерции в подвале офиса Prophet — этим должен был заниматься бритоголовый обладатель диплома MBA в Сан-Франциско. В общем, подталкиваемая ветрами вычислительных мощностей и интернета моя карьера набирала обороты.

Одна из этих компаний, Red Envelope, стремительно развивалась в тот период процветания; кульминацией стало первичное размещение ее акций на бирже NASDAQ — в 2002 году то было единственное IPO в сфере розничной торговли.

В жизни мне были ниспосланы невероятная удача, замечательный партнер (жена) и мудрое появление на свет в великолепную эпоху. Поэтому я решил не довольствоваться тем, что есть, — я хотел большего. Большого, черт возьми! И не вполне понимая, что это для меня значит, я просто выбрал другое. Отказавшись от должности члена совета директоров Red Envelope и попросив у жены развода, я переехал в Нью-Йорк, чтобы преподавать в Школе бизнеса Стерна при Нью-Йоркском университете. Словом, в мои тридцать с небольшим лет мне можно было поставить такой «диагноз»: дефицит характера.

В 2010 году, в период работы в Школе бизнеса Стерна, я опубликовал результаты исследований по определению рейтинга брендов класса люкс на основе их цифровой компетенции. Мне удалось установить контакты со многими изучаемыми предприятиями; увидев в этом

благоприятную возможность для ведения бизнеса, я организовал L2 — компанию деловой аналитики. Сегодня L2 работает с третью из сотни крупнейших потребительских компаний мира; в 2017 году ее выкупила акционерная исследовательская и консалтинговая компания Gartner, хорошо известная на рынке информационных технологий.

В области предпринимательства можно взлететь очень высоко, но и падать придется низко. Изю всех сил стараюсь преодолеть умеренную депрессию, главным образом гнев, я провожу много времени в размышлениях о том, как справиться со всем этим без медикаментов и психотерапии (иногда приходится прибегать к одному или обоим этим средствам). И результатом этой борьбы стали попытки разобраться в том, как добиться не только успеха, но и счастья. Своими выводами я делюсь в блоге No Mercy / No Malice («Ни пощады, ни злобы»). Но так как делаю это не системно, в книге я постарался все исправить.

Здесь я поделюсь своими наблюдениями (со ссылками на множество исследований) как серийный предприниматель, а также как ученый, муж, отец, сын и американец. Важно подчеркнуть, что описанные в книге мысли — это не выжимка из рецензируемых научных трудов и не карта, составленная людьми, уже прошедшими этот путь, а мои собственные размышления и выводы.

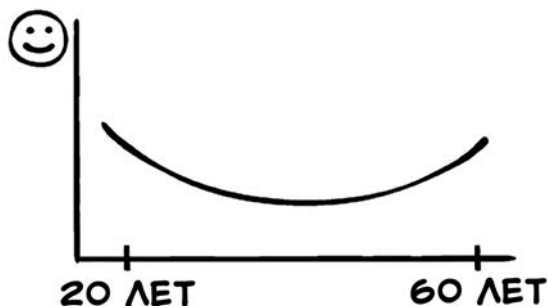
Книга состоит из четырех частей. В первой части изложены основные «жизненные уравнения», которые мы со студентами вместе анализируем каждой весной: если бы понадобилось представить формулу счастья в виде конечного числа уравнений, какими бы они были? Вторая часть посвящена глубокому анализу того, что я узнал об успехе, амбициях, карьере и деньгах на собственном

опыте, будучи инвестиционным банкиром, предпринимателем, профессором бизнес-школы и автором книги о влиянии технологических гигантов на экономику и общество.

Темы первой и второй части книги очень важны для жизни, но в третьей — рассматривается чрезвычайно острый вопрос — любовь и отношения. Молодые люди, особенно юноши, старательно пытаются свести воедино противоречивые сведения о том, как решить трудную задачу взаимоотношений и успеха, чтобы в нашем капиталистическом мире обрести смысл в личной и профессиональной жизни. Четвертая, последняя, часть книги призывает читателя, взглянув на свое отражение в зеркале, заняться такими вопросами, как забота о физическом теле, питание, борьба с внутренними демонами и последние дни земной жизни.

Возможно, нет никакого смысла следовать советам мрачного сумасшедшего профессора. Может быть. Однако я подготовился и на двухстах с лишним страницах сыграю эту **роль**. Надеюсь, размышления об успехе и любви из моего блога помогут вам устроить свою жизнь так, чтобы она приносила больше удовлетворения.

ОСНОВЫ



ВСЕМ ИЗВЕСТНО, ЧТО ТАКОЕ СЧАСТЬЕ, СТРЕСС И ТРАГЕДИЯ

Ваши детство, подростковый возраст и студенческие годы были наполнены Ханом Соло*, пивом, поездками, случайными связями и самопознанием. Просто сказка! Однако на втором-третьем десятке лет жизни наступает самое трудное время — работа, стресс и осознание того, что, несмотря на заверения учителей и родителей, вам вряд ли удастся стать сенатором. И уж точно в вашу честь не назовут духи! С возрастом на здоровье начинает сказываться стресс, вызванный построением той жизни, какой, как вам говорили, вы заслуживаете и которую, следовательно, способны построить. А случается, от тяжелой болезни

* Один из персонажей киноэпопеи «Звездные войны». *Прим. ред.*

умирает близкий человек — и тогда жизнь обрушивается на вас всей своей тяжестью.

Только после пятидесяти или чуть раньше, если вам свойственна сентиментальность, вы начинаете замечать повсюду прекрасные дары¹. Вас окружают чудесные создания, которые выглядят и пахнут, как дети. Вы видите, как вода превращается в волны, на которых можно кататься, и наблюдаете другие чудеса природы. Вы чувствуете способность поделиться результатами своего труда и жизненного опыта, за что вам еще и заплатят, чтобы вы могли обеспечить семью. Вы получаете возможность путешествовать по воздуху почти со скоростью звука, чтобы увидеть удивительные творения выдающихся людей. А жизненные трагедии нередко оборачиваются рождением лучших научных идей. Вы осознаете, что время пребывания человека на земле ограничено, и начинаете ощущать запах роз, позволяя себе быть счастливым, как вы того заслуживаете.

Так что, если вы обнаружите, что испытываете стресс и иногда чувствуете себя несчастными, признайте, что это неизбежная часть жизни, и продолжайте идти вперед. Счастье ждет вас впереди².



РАБОТАЙТЕ, ПОКА МОЛОДЫ

Все мы знаем таких людей, которые добились успеха, или находятся в отличной форме, или играют в музыкальной группе, или близки со своими родителями, или работают волонтерами в Американском обществе по предотвращению жестокого обращения с животными, или ведут кулинарный блог. Исходите из того, что вы не относитесь к их числу.

На мой взгляд, возможность поддержания баланса при построении карьеры по большей части миф. Бурная полемика о ценности упорного труда внушает нам мысль, что, прежде чем добьемся успеха, мы должны испытать нужду. Это не так: на пути нас ждет множество наград. Но если в молодости вы сделаете приоритетом баланс, придется смириться и с тем, что вам вряд ли удастся достичь высшего уровня благосостояния — разве что вы гений.

В какую сторону пойдет траектория вашей карьеры, зависит от первых пяти лет после получения диплома, что, по-моему, не совсем справедливо. Если вы хотите, чтобы карьера шла вверх, вам предстоит потратить много топлива. Мир не лежит у наших ног, приходится прилагать немало усилий, чтобы занять свое место под солнцем. Старайтесь изо всех сил!

Сейчас в моей жизни воцарилась гармония — но это произошло лишь благодаря тому, что ее не было в 20–30 лет. В период с 24 до 34 лет, помимо учебы в бизнес-школе, я помню только работу — и больше ничего. Мир принадлежит не сильным, а быстрым. Значит, вам предстоит пройти большее расстояние за меньшее время, чем ровесникам. Отчасти это зависит от таланта, но в большей

степени от стратегии и выносливости. Из-за отсутствия баланса в начале карьеры я утратил брак, волосы на голове и, пожалуй, беспечность юности. И все же я не могу дать вам никаких инструкций, потому что здесь нужно искать компромисс, который я смог обрести позже, хоть и дорогой ценой.



УПОРНЫЙ ТРУД

Отношение количества времени, которое вы уделяете упорному труду, к тому, сколько вы наблюдаете за работой других, — отличный показатель вашего успеха в будущем. Покажите мне человека, который каждый вечер не отрываясь от канала ESPN, все воскресенье смотрит футбол и не занимается спортом, — и я нарисую вам картину будущего, полного гнева и неудачных отношений. Покажите мне того, кто трудится не покладая рук и уделяет занятиям спортом столько же часов, сколько просмотру спортивных программ, — и я покажу вам преуспевающего человека³.