

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие научного редактора	9
Введение	15

ЧАСТЬ I

СВЯЗАННОЕ ЛИДЕРСТВО: МЫШЛЕНИЕ УСПЕШНОГО ЛИДЕРА

<i>ГЛАВА 1</i> Уроки Западной Вирджинии	21
<i>ГЛАВА 2</i> Ведите себя как подросток и мыслите как дислексик	41
<i>ГЛАВА 3</i> Мечтайте о большем, проявляйте смелость. Сосредоточьтесь на результате	61

ЧАСТЬ II

СВЯЗАННАЯ КОМПАНИЯ: ПЛАН ДОСТИЖЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УСПЕХА

<i>ГЛАВА 4</i> Думайте о замысле, а не о продуктах	87
<i>ГЛАВА 5</i> Когда наступает кризис	99
<i>ГЛАВА 6</i> Мой план успешных поглощений	113

СОЕДИНЯЯ ТОЧКИ

ЧАСТЬ III

**СВЯЗЬ С КЛИЕНТАМИ:
ПЛАН ДОСТИЖЕНИЯ
ОБЩЕГО УСПЕХА**

8

<i>ГЛАВА 7</i>	Стройте отношения с клиентами на всю жизнь	129
<i>ГЛАВА 8</i>	Как сформировать команду-победительницу	143
<i>ГЛАВА 9</i>	Донесите свое послание до сердец людей	163

ЧАСТЬ IV

**СВЯЗИ БЕЗ ГРАНИЦ:
ПЛАН СОЗДАНИЯ
МИРА СТАРТАПОВ**

<i>ГЛАВА 10</i>	Сделайте ставку на инновационное лидерство	181
<i>ГЛАВА 11</i>	Что хотят знать предприниматели	195
<i>ГЛАВА 12</i>	О стартапах, нации стартапов и мире стартапов	205
<i>ГЛАВА 13</i>	Создайте себя заново	219
	Благодарности	229

ГЛАВА 1

УРОКИ ЗАПАДНОЙ ВИРДЖИНИИ

*Совершите подрыв — или это
произойдет с вами*

Я никогда не забуду день, когда едва не утонул. Мне тогда было около шести лет, и отец взял меня на рыбалку на реку Элк, протекавшую недалеко от нашего дома в Западной Вирджинии. Поскользнувшись на камне, я упал в реку. Меня подхватило течение и потянуло на стремнину. В тот момент я слышал крики отца: «Держись за удочку!» Удочка была не самая лучшая, но, похоже, папа хотел ее сберечь. Каждый раз, когда я выныривал на поверхность, разбрызгивая воду, я видел, как отец бежит рядом со мной вдоль берега, повторяя все те же слова: «Держись за удочку!» Стараясь не разочаровывать его, я еще крепче хватался за удочку и думал только о ней. В конце концов мы добрались до места, где отцу удалось подплыть и вытащить меня из воды.

Несколько минут мы сидели и говорили о происшедшем. Отец был замечательным учителем: он всегда объяснял причины своих действий. Он не ругал меня за то, что я слишком близко подошел к краю и сорвался. Всякое бывает. Отец хотел, чтобы я понял, почему было так важно держаться за удочку. Он сказал, что, сосредоточив внимание на удочке, я меньше паниковал и не пытался подплыть к берегу — ведь это худшее, что можно сделать в подобной ситуации. Оказавшись в воде, лучше плыть по течению и искать возможность выбраться. Но я был слишком мал, чтобы справиться самостоятельно, и отец поддерживал

меня, пока искал подходящее место, чтобы спасти меня. Избавиться от страха невозможно, но можно научиться управлять им.

22 После того как мы поговорили, папа настоял, чтобы я поплавал там, где он меня вытащил, и постарался выбраться из воды сам; затем мы отправились рыбачить на прежнее место. Этот урок я усвоил на всю жизнь и спустя более десяти лет вспомнил его еще раз, когда вместе с младшей сестренкой Пэтти прощался с одним из ее друзей. Он утонул там же, где упал в реку и я, только ему было четырнадцать. Проходя мимо гроба, я поразился тому, насколько он был на меня похож. Я помню его лицо, словно это было вчера. Тот мальчик был гораздо сильнее, чем я в шесть лет, и, безусловно, гораздо больше знал о том, как вести себя в бурной реке. Мне неизвестны точные обстоятельства его гибели, должно быть, он запаниковал, а рядом не оказалось никого, кто велел бы ему «держаться за удочку».

Мои родители всегда подчеркивали, как важно в трудных ситуациях сохранять спокойствие. Надо полагать, здесь свою роль сыграла их профессия: они были врачами. В детстве я любил гонять на велосипеде, прыгать с мостиков, вязываться в разного рода авантюры — словом, везде искал приключений. Однажды я прибежал домой после того, как врезался в металлическую трубу, — возле той самой реки, где едва не утонул. Пока я бежал полмили, из головы хлестала кровь. Я ввалился в дом, буквально истекая кровью, потом и слезами, а мама, положив руку мне на голову, сказала, что это всего лишь колотая рана. «Скорее всего, зашивать ее не понадобится, — успокоила меня она. — Все будет хорошо». Промыв рану, мама наложила повязку, обняла меня и отправила на улицу. Если ваши родители тоже работали в медицине, то подобная реакция наверняка вам знакома. Когда каждый день имешь дело с травмированными, больными и испуганными людьми, начинаешь понимать важность спокойствия. Паника, вызванная симптомами, не поможет диагностировать болезнь. Благодаря отцу и матери я умею оставаться спокойным в кризисных ситуациях. И когда у кого-нибудь из моих друзей, стартапа или даже конкурента, возникает проблема, они часто обращаются за советом ко мне, поскольку знают, что я помогу отделить эмоции от фактов и подскажу, что делать дальше. Мои сестры ведут себя точно так же.

Урок, преподнесенный мне отцом на реке Элк, помог мне сохранять концентрацию внимания и уравновешенность во время кризисов вроде краха доткомов в 2001 году. Падение фондового рынка, лишившее нас четверти клиентов и на 80 процентов снизившее курс акций, нельзя сравнить с падением в бурную реку, скорее, это событие напоминает «столетнее наводнение». Многие наши конкуренты не выстояли, и, честно говоря, я назвал бы это время околосмертным опытом компании Cisco. Вместе с тем я никогда не допускал мысли, что мы не справимся с ситуацией. Никогда! В мои слова трудно поверить, однако это правда. Не поймите меня неправильно: мне не давали покоя увольнения,

на которые пришлось пойти, а воспоминания о некоторых газетных заголовках до сих пор заставляют мое тело съезживаться. Но, несмотря на ряд ошибок, я все же никогда не сомневался, что мы преодолеем трудности. Я был убежден в правильности нашей стратегии и неизменно держался за эту «удочку». Я знал, что, если сосредоточимся на необходимых действиях, мы не утонем. Такой урок я усвоил в Западной Вирджинии.

У большинства людей мое имя ассоциируется с Кремниевой долиной, где я 27 лет проработал в компании Cisco. Я до сих пор живу в этой части Калифорнии — на мой взгляд, это особенное, наполненное мощнейшей энергетикой место. Но ничто не сравнится с душевной болью и надеждой, которые я испытываю, думая о родном штате. О Западной Вирджинии слышали многие, но мало кто знает ее по-настоящему. Одни представляют себе прекрасные пейзажи, богатую историю, угольные шахты и трудолюбивых, дружелюбных людей. Другие видят «деревенщину» и общины, истерзанные наркоманией и отчаянием из-за хронической безработицы. Как и всем, на долю моего штата выпадали как победы, так и поражения. Все слышали о проблемах Западной Вирджинии — о длительном спаде угледобычи и отсутствии промышленного производства в некогда оживленных промышленных городах, низком уровне образования, росте наркозависимости — все это часто связывают с душевными травмами, обусловленными спецификой физического труда.

Я вырос в пригороде Чарлстона, но в каком-то смысле моим первым родным городом был Рейвенсвуд в Западной Вирджинии, расположенный в часе езды к северу от Чарлстона, там, где Сэнди-Крик впадает в реку Огайо. Рейвенсвуд построен на земле, некогда принадлежавшей Джорджу Вашингтону; будущий президент США получил ее в 1770 году в качестве вознаграждения за помощь британцам во франко-индейской войне. Хотя в своем дневнике Вашингтон отмечал плодородную почву и богатую природу этой местности, основным ее козырем он считал расположение на пересечении двух водных путей. Семьи первопроходцев каждый день грузили свое имущество на плоскодонные лодки и спускались по реке Огайо, чтобы найти себе новый дом на Западе. По мнению Вашингтона, чтобы превратить этот участок площади в тысячу гектаров в прибыльный перевалочный пункт для поселенцев, направляющихся на новые земли, понадобится не так уж много времени и усилий. И он оказался прав: по крайней мере, в 1770 году все было именно так.

Вашингтон не имел возможности развивать этот регион. Вскоре он возглавил Американскую революцию и стал первым президентом страны. Когда же поколение спустя его потомки собрались застраивать эту территорию, положение на рынке изменилось и возможности, обнаруженные Вашингтоном, были упущены. Земля в долине реки Огайо уже была заселена; первопроходцы перемещались дальше на Запад по железным или обычным дорогам, которые не проходили через город, названный в 1852 году Рейвенсвудом. Если бы в свое время

Вашингтон создал в этом месте пункт для пополнения запасов продовольствия во время путешествий по реке, Рейвенсвуд стал бы транспортным узлом, а так застройщики обходили его стороной, прокладывая железнодорожные линии и дороги через другие близлежащие города. В случае рыночных преобразований время решает всё.

В 1949 году, когда я приехал в Рейвенсвуд, это был тихий городок с населением 1175 человек. Красота его природы, с тех пор как ее впервые увидел Вашингтон, не померкла, а вот перспектива стать землей больших возможностей не осуществилась. Многие жители были людьми преклонного или предпенсионного возраста, в том числе Уолт и Миртл Ритчи, Пирс и Ленора Чемберс. Это мои дедушка Бад, бабушка Миртл, дедушка Пирс и бабушка Ленора. Эти две пары жили примерно в трех кварталах друг от друга — очень удобно для перемещения ребенка из одного дома в другой.

Ребенком, конечно, был я. В момент моего рождения родители учились на медицинском факультете Кейсовского университета Западного резервного района в Кливленде, поэтому дедушки и бабушки взяли меня на время к себе в Западную Вирджинию, чтобы мама и папа могли окончить учебу. Если бы они не предложили помощь, я разрушил бы мамину карьеру еще до ее начала. После Второй мировой войны рождение ребенка могло сразу положить конец любым планам на карьеру многих молодых женщин. Обращения, которые призывали женщин работать на заводах во время войны, заменил клич уступить место мужчинам и вернуться домой, к воспитанию детей. Моя мама хотела растить детей, но она также мечтала стать врачом — и бабушки и дедушки поддержали эту мечту. В свое время они учились в колледже в Западной Вирджинии. Все члены моей семьи четырех поколений имели высшее образование, в том числе все дяди, тети и двоюродные братья и сестры. Каждый член семьи понимал, что после окончания средней школы должен поступить в колледж и получить диплом. Мы с сестрами тоже никогда не подвергали сомнению этот вопрос.

В моей семье есть демократы и республиканцы, вегетарианцы и мясоеды; между нами есть немало других различий, которые могут вызвать забавные дискуссии, но в отношении двух вещей все мы полностью единодушны — это глубокая любовь к Западной Вирджинии и непоколебимая вера в силу образования. Нас учили тому, что разум — лучшее оружие в жизни, поэтому его следует оттачивать. Образование — великий уравниватель. Необязательно родиться в привилегированном классе, чтобы приобрести навыки, необходимые для конкурентной борьбы, и никакие привилегии вам не помогут, если вы не инвестировали в развитие своих профессиональных знаний и умений. Как вы их используете, будет зависеть от того, что востребовано на рынке. Образование дает вам то, что никто не сможет отнять, — возможность заниматься тем, что нравится, и непрерывное обучение.

Такая философия определила отношение нашей семьи ко взлетам и падениям Западной Вирджинии, а также стиль моего управления компанией Cisco. Образование позволило моим бабушкам, дедушкам и их детям перейти от угасающей отрасли к развивающейся. Члены моей семьи не работали на угольных шахтах, которые составляли большую часть экономики этого региона, но я знал многих, кто трудился там. Дедушка Бад основал успешную дорожно-строительную компанию, а дедушка Пирс управлял банком. Бабушки Миртл и Ленора активно участвовали в жизни общины и боролись за повышение качества образования во всем штате. Я рано узнал, что для введения новшеств группы людей, будь то правительство и бизнес или работники и руководители, должны действовать единым фронтом, то есть найти точки соприкосновения и общие цели. Я до сих пор хорошо помню волнующие, эмоциональные дискуссии за обеденным столом, когда мои бабушки, дедушки и родители обсуждали, как должна измениться система образования, чтобы она могла способствовать развитию навыков, необходимых для профессий будущего. Как и следовало ожидать, во время таких дискуссий происходил обмен мнениями по поводу того, какая политическая партия подготовлена для этого лучше всего. Однако ключевая идея оставалась неизменной: правительство и бизнес-лидеры должны сообща вести нацию, страну или штат в будущее.

Я часто повторяю, что в жизни есть два великих уравнителя: образование и интернет, — а сегодня убежден в этом даже сильнее, чем прежде. Вот почему последние двадцать пять лет я всячески пытался вернуть долг обществу, в том числе и помогая правительству и бизнес-лидерам активизировать обсуждение вопроса о несоответствии действующей системы образования требованиям времени, поскольку она не дает хороших результатов и нуждается в серьезных улучшениях. На мой взгляд, независимо от партийной принадлежности члены правительства, лидеры бизнеса и общественные деятели должны объединить усилия и переосмыслить систему образования, делая акцент на будущем, иначе следующим поколениям придется заплатить высокую цену. Так было в Западной Вирджинии, а теперь такое положение вещей сложилось во всей стране.

Мне посчастливилось расти в семье оптимистов: я никогда не слышал жалобы от бабушек и дедушек. Даже в тяжелые времена они говорили о благоприятных возможностях и были подвижны любознательностью, стремлением принять вызов и желанием помочь. Мои родители усвоили эти ценности и передали их нам. Они прожили вместе 57 лет (в 2005 году мама умерла от болезни Альцгеймера) и не просто любили друг друга, а уважали и поддерживали мечты и стремления каждого. Отец был акушером, а также предпринимателем; за свою трудовую жизнь он принял роды у шести тысяч женщин, причем примерно у четверти из них бесплатно. Он посвящал работе все свое время, тогда как мама как терапевт и психиатр придерживалась четкого графика. Предполагалось, что я и мои сестры, Пэтти и Синди, тоже должны усердно трудиться,

относиться к другим как к членам семьи и никогда не прекращать постижение мира.

26 Для многих семей в Западной Вирджинии образование оканчивалось средней школой: для того чтобы достойно обеспечить себя, работая на угольных шахтах или химическом заводе, не нужен диплом колледжа — всему можно научиться на работе. Семьи, из поколения в поколение работавшие в угледобывающей промышленности, могли не понимать преимуществ четырехлетнего обучения в колледже, однако такие вещи, как стоимость образования и потерянная заработная плата, были для них очевидны. Многим членам этих семей подобные инвестиции казались бессмысленными. Это вполне резонный расчет и одна из причин того, почему в Западной Вирджинии по-прежнему самый низкий процент выпускников колледжей среди всех штатов страны. Жители штата честолюбивы и трудолюбивы, но они привыкли зарабатывать на жизнь только одним способом.

«Все меняется» — это, по большому счету, единственный постулат в жизни. Рейвенсвуд не остался маленьким тихим раем. Вскоре после моего прибытия он разросся втрое. Для меня рост — это главное, но моей заслуги здесь нет. Мне было около пяти лет, когда Рейвенсвуд потрясли два важных события: наконец продлили государственную дорогу, которая остановилась в 30 милях от города, а еще крупный промышленник Генри Кайзер решил построить самый большой в мире алюминиевый завод в шести милях от города. Неожиданно наше спокойное местечко превратилось в быстрорастущий город. Рабочие места привлекли в него новые семьи с детьми, а строительные проекты обусловили появление бульдозеров и новых зданий. Рейвенсвуду сразу же понадобились светофоры, дороги, канализация, жилые дома, широкая сфера услуг и более просторные школы. Дедушка Бад занялся строительством новых дорог, а дедушка Пирс помогал с финансированием и планированием этого беспрецедентного подрывного процесса. Центр Рейвенсвуда превратился в «старый город», вокруг которого выросли целые новые районы. Компания Kaiser Aluminum построила новую начальную школу и сдавала ее городу в аренду за один доллар в год. Множество событий происходили практически одновременно. У каждого ребенка захватывало дух, когда он ехал на велосипеде мимо рядов грузовиков и бульдозеров. Всем казалось, что в город пришло будущее. Мне все это нравилось, но людей, проживших здесь всю жизнь, наверное, шокировало.

В 1957 году, когда Kaiser Aluminum и Chemical Corporation открыли в Рейвенсвуде завод, его преподносили как ультрасовременное предприятие, которое поможет преобразовать Западную Вирджинию. Безусловно, его появление изменило ситуацию: появилось множество рабочих мест. Но процветал завод не дольше одного поколения. Примерно через два десятилетия из-за снижения спроса на алюминиевые консервные банки закрылась последняя линия по производству металла, и завод был продан компании Century Aluminum, которая

в 2009 году приостановила его работу, а в июле 2015-го закрыла окончательно, указав среди прочих причин поставки дешевого алюминия из Китая. По мере перемещения производства в промышленные центры с более низкими издержками компания пыталась реорганизоваться, привлечь талантливых специалистов и освоить новые сферы деятельности, но ей это не удалось. В шатком положении оказалась не только она сама, но и город, который от нее зависел. Без серьезных инноваций и подготовки людей к новой эпохе Рейвенсвуд начал приходить в упадок. Люди уезжали. Компании закрывались. Город опять стал тихим местом, изголодавшимся по возможностям. Когда в результате конкуренции и перехода к новым видам энергии угольная промышленность угасла, аналогичная ситуация сложилась и в других городах штата.

Я хотел остаться в Западной Вирджинии после окончания учебы, но там не было перспектив для меня и жизнерадостного специалиста по патологии речи Элейн Пратер, которая покорила мое сердце еще в средней школе. После двух лет обучения на инженерно-техническом факультете Университета Дьюка и получения степени бакалавра и диплома юриста в Университете Западной Вирджинии я женился на Элейн, а затем получил диплом MBA в Университете штата Индиана. Мы так и не вернулись в Западную Вирджинию, и мне до сих пор немного грустно думать об этом. Мои сестры и их мужья тоже переехали сразу после колледжа. Муж одной сестры, Гэри Парк, руководит крупной больницей в Северной Каролине, а Синди строит там дома. Муж другой моей сестры, Винс Анидо, возглавлял несколько успешных фармацевтических компаний и живет вместе с Пэтти во Флориде. Думаю, все мы без колебаний остались бы в Западной Вирджинии, будь там хоть какие-то перспективы.

Когда-то мой штат был землей больших возможностей. Пожив какое-то время в Рейвенсвуде, мы переехали в Канаха-Сити — район для среднего класса, расположенный на другом берегу реки, напротив центра Чарлстона. В 1950-х годах долина реки Канахи была химическим центром страны, если не всего мира. Там размещались такие компании, как Union Carbide, Dow, Monsanto и DuPont; это место привлекало блестящих химиков и инженеров со всего мира. Если бы вы оказались в Канаха-Сити или Чарлстоне в те времена, вам показалось бы, что вы находитесь в центре новой промышленной революции. Мы выпускали топливо, новейшие полимеры, устойчивые к болезням семена и многие другие материалы, которые оптимистичная и быстрорастущая нация потребляла в большом количестве. Западная Вирджиния находилась на передовой перемен, и никто даже не предполагал, что все может измениться. Между тем в Чарлстоне разыгрывался тот же сценарий, что и в Рейвенсвуде почти двести лет назад: на рынке произошел сдвиг, и Западная Вирджиния осталась в стороне.

Наблюдая за судьбой Западной Вирджинии, я усвоил один урок: дело не столько в экономическом спаде, сколько в опасности успеха. Штат так долго обеспечивал весь мир химикатами и углем, что не смог распознать момент,

когда залог его успеха перестал работать. Мы *слишком долго делали правильные вещи*. На рынок вышли новые конкуренты и превзошли нас во многих областях, где мы считали себя непревзойденными. Поскольку наши ресурсы истощались, стало проще и дешевле добывать уголь в западных штатах, а не в Западной Вирджинии. Владельцы начали использовать машины, благодаря чему уменьшилось количество травм в результате несчастных случаев на шахтах, но это привело и к сокращению числа рабочих мест. Между тем альтернативные виды энергии, такие как природный газ, энергия солнца и ветра, становились доступнее, а значит, и востребованнее. Законы по охране окружающей среды, направленные на сокращение выбросов углекислого газа, не улучшали ситуацию. Свою лепту в уничтожение этих отраслей внесли и профсоюзы, которые пытались сохранить старые рабочие места, вместо того чтобы заняться вместе с компаниями созданием новых. Не подумайте, что я против профсоюзов: я восхищаюсь тем, что сделал в 1930-х годах Джон Луэллин Льюис для улучшения условий труда и повышения заработной платы на посту руководителя Объединенного союза шахтеров Америки, который выполнял очень важную функцию, поскольку с людьми действительно обращались жестоко. Однако со временем профсоюзные лидеры перестали видеть реальную картину и из-за отсутствия гибкости в вопросах сохранения рабочих мест лишь наблюдали за их сокращением. Во многом, как и компаниям, с которыми они боролись, профсоюзам так и не удалось реорганизовать свою работу в соответствии с требованиями времени.

По отдельности ни одна из этих тенденций ни для кого не стала неожиданностью. Каждая обсуждалась годами. Одни факторы были преувеличены, другие недооценены. И в совокупности они указывали на неизбежные последствия для Западной Вирджинии. Мой шурин Джефф Пратер получил диплом по специальности «горное дело и технология добычи», но затем перешел в другую область по причинам, о которых я уже говорил. Ни горнодобывающая, ни алюминиевая и химическая промышленность не могли вернуть прежние позиции — во всяком случае в их нынешнем виде. Вместо того чтобы признать это и инвестировать в новые области деятельности, чтобы адаптироваться к реальности (подобно мужу моей сестры), многие лидеры удвоили ставку на проигрыш. Они предпринимали попытки сохранить старые рабочие места, а не создавали новые, и возложили вину за трудности на обстоятельства, а не на тех людей, которые стремились оставить все как есть; дали ложную надежду хорошим людям, которые усердно трудились, но в итоге обнаружили, что больше не могут зарабатывать на жизнь. Вместо того чтобы пробудить в себе интерес к иному будущему и подготовиться к нему, они тосковали по прошлому. Я не могу их винить. Государственных деятелей обычно не жалуют за рискованные нововведения в политике, экономике и социальном устройстве. Руководители компаний столкнулись с множеством проблем. Для Западной Вирджинии

нет простых решений, как нет их и для отраслей и городов, где ситуацию подрывает технология.

Тем не менее я не стал бы ставить против родного штата. Напротив, я ставлю на него. Если ваш автомобиль угодит в яму и посреди ночи вам понадобится помощь, надеюсь, в этот момент вы окажетесь в Западной Вирджинии. Постучите в любую дверь — и, готов поспорить, вас сразу же пригласят в дом, накормят горячей едой и помогут отправиться в путь как можно быстрее. Если объединить усилия и инвестировать в стартапы, инновации, профессиональное обучение и цифровизацию, Западная Вирджиния возродится — я не вижу причин для того, чтобы это не произошло.

На мой взгляд, учитывая теплоту, преданность и стойкость жителей штата, в нем можно создать новые центры передового опыта и оживить этот угольный край другим путем. Ключевым фактором в этом деле должно стать сильное лидерство государственного и частного секторов, а также таких учебных заведений, как Университет Западной Вирджинии, с которым я делюсь своим временем, финансами и идеями, чтобы помочь в разработке программ, развитии партнерских отношений и подготовке специалистов, необходимых для формирования культуры стартапов. Новые технологии преобразуют все сферы деятельности — от здравоохранения до туризма. С четким видением перспектив, имея основания для уверенности и ресурсы для обучения и продвижения специалистов, можно добиться многого. Благоприятные условия для развития предпринимательства не ограничиваются Кремниевой долиной. Я убежден, что сегодня она превратилась в замкнутую систему и ей грозит упадок, поскольку предприниматели создают новые отрасли на другом конце страны, в другом конце мира.

Стратегия возрождения Западной Вирджинии та же, что позволила Cisco пережить кризис в 2001 году и помогала мне переориентировать бизнес при каждом рыночном преобразовании; ей меня научили родители, Джек и Джун Чемберс. Будучи врачами, они объяснили нам, своим детям, насколько важно различать симптомы и болезнь, чтобы оценить здоровье пациента в общем. Видимая сторона состояния любого человека, компании, штата, отрасли или страны — это всегда симптом глубокой проблемы. И чтобы ее решить, необходимо проанализировать, почему она возникла, научиться делать шаг назад, чтобы увидеть закономерности и тенденции, указывающие на общую картину происходящего. Словом, нужно уметь соединять точки, то есть сопоставлять факты и делать выводы.

Я видел, как отец придерживался этого подхода в медицине, бизнесе и жизни. У него было редкое сочетание навыков и интуиции, позволявшее выявлять благоприятные возможности в нестабильные времена. Папа был не только превосходным врачом, но и успешным предпринимателем. Некоторые из своих самых ранних и серьезных уроков в бизнесе я усвоил, наблюдая за тем,

как отец извлекал выгоду из подрывных тенденций, противниками которых обычно становились многие его коллеги. Он постоянно учил меня и сестер искать признаки грядущих перемен и анализировать, как они будут развиваться через пять, десять, пятнадцать и более лет. Такой тип мышления позволял отцу видеть благоприятные возможности повсюду. Когда в конце 1950-х годов началось строительство федеральной системы скоростных автострад, его заинтересовал ее потенциал для Чарлстона. Другие лидеры бизнеса выступали за то, чтобы во избежание дорожных заторов шоссе проходило за чертой города, а отец утверждал, что пересечение основных артерий внутри Чарлстона может сделать его двигателем развития всего штата. И оказался прав. После обнародования планов строительства скоростных автомагистралей отец вложил деньги в местную дистрибьюторскую компанию тяжелого оборудования, поскольку понимал, что клиенты и застройщики захотят арендовать и обслуживать такую технику на месте из-за более низких затрат и громоздкости. После того как появились новые автомагистрали, отец построил отели в местах их пересечения, так как был убежден, что людей привлекут легкодоступные транспортные узлы, а затем занялся жилищным строительством в Чарлстоне вблизи автомагистралей, что позволяло людям сократить время поездки на работу.

Отец стремился инвестировать в лучшее будущее Западной Вирджинии, поэтому он сыграл ключевую роль в объединении системы медицинских учреждений и убедил руководство университета штата в необходимости открыть в Чарлстоне вспомогательное подразделение, которое стало одним из первых региональных научных медицинских центров, входящих в состав университета. Отец не пытался возродить угледобывающую промышленность или уговорить руководителей компании Kaiser сохранить алюминиевый завод в Рейвенсвуде. Эти отрасли находились вне его контроля и влияния. Но он видел перспективы в роли штата как научно-исследовательского центра и хотел сделать города вроде Чарлстона более привлекательными для жизни и ведения бизнеса. Отец не боролся с переменами на рынке, а стремился предвосхищать и опережать их. В случае каждого кризиса он спокойно сосредоточивался на конечном результате.

На заре моей карьеры все эти уроки были подкреплены в IBM и Wang. Когда я начал работать в ее офисе в Индианаполисе в 1976 году, компания IBM была легендарным технологическим гигантом. Меня интересовали не столько сами технологии, сколько то, что можно сделать с их помощью. Компьютерная революция охватила корпоративную Америку, и самым ярким брендом был «Голубой гигант». IBM выпускала мейнфреймы — огромные системы для обработки больших объемов данных. Из-за привлекательности собственной технологии руководители IBM даже мысли не допускали, что люди могут предпочесть

другие компании. Если не обращать внимания на происходящее, эту угрозу вполне можно было игнорировать.

Я присоединился к гиганту отрасли в то время, когда паренек по имени Стив Джобс вместе с двумя друзьями создавал Apple Computer в своем гараже, а молодой предприниматель по имени Билл Гейтс пытался строить развивать бизнес за счет 16 тысяч долларов, полученных в первый год работы в Microsoft. Хотя энтузиазм, с которым я помогал клиентам применять технологию IBM, обеспечил мне звание лучшего нового торгового представителя в моем регионе, состоящем из нескольких штатов, вскоре я понял, что мы рискуем потерять контакт с людьми, которых стремимся обслуживать. Компании начинали использовать мини-компьютеры, а предложение IBM оказалось им слишком сложным. Я делился с руководством негативными отзывами клиентов, но меня никто не хотел слушать. Мы были экспертами, а значит, клиенты должны покупать то, что мы им предлагаем. Такая позиция объясняет, почему наша компания позволила Microsoft разработать операционную систему для своего нового ПК, не потребовав, чтобы стартап прекратил продавать программное обеспечение конкурентам IBM. В компании бытовало мнение, что ее запатентованное аппаратное обеспечение не имеет равных, а ПО — массовый продукт. И то, что клиенты считают иначе, никого не волновало. Как и Западная Вирджиния, IBM заиклилась на стратегии и мышлении, больше не соответствовавшим требованиям рынка. Иными словами, компания была ослеплена успехом и не желала рисковать. В результате она допустила типичную ошибку: отдалилась от клиентов, устранив таким образом самый важный источник информации о потребностях рынка.

В 1983 году мне предложили работу в Wang Laboratories, и я согласился. Помимо того что компания Wang находилась в авангарде новой волны инноваций (революции мини-компьютеров), ее штаб-квартира размещалась в районе бостонского шоссе 128 — в то время здесь располагался мировой хай-тек-центр. Подобно Кремниевой долине впоследствии, этот район как магнит притягивал мечтателей, которые желали изменить мир с помощью технологий. Для меня решающим стал шанс поработать с основателем компании Wang доктором Ван Анем. Многие считали его блестящим, харизматичным лидером, изобретателем памяти на магнитных сердечниках*, подарившим офисным сотрудникам возможность обрабатывать тексты с помощью революционного мини-компьютера. Мне выпала честь узнать, каким глубокомысленным и достойным человеком был доктор Ван, но, к сожалению, ему не удалось правильно отреагировать на рыночные изменения. Он повторил ошибки, которые стоили многим

* Запоминающее устройство, хранящее информацию в виде направления намагниченности небольших ферритовых сердечников в форме кольца. Интересно, что популярный сегодня термин «прошивка» произошел от ферритовой памяти, поскольку такие модули памяти собирались вручную и этот процесс напоминал шитье: проволока пронизывалась сквозь магнитные кольца. *Прим. ред.*

жителям Западной Вирджинии работы. Ван Ань недооценил роль персональных компьютеров и интернета, хотя эта революция лишила мест 32 тысячи сотрудников его компании. Вместо того чтобы мужественно признать, что наша технология неконкурентоспособна по сравнению с ПК, работающими на базе операционной системы компании Microsoft, мы постепенно вышли из игры. За полтора года я стал свидетелем пяти раундов мучительных увольнений, прежде чем ушел сам. И подобное происходило не только с нами. Весь технологический кластер Бостона проиграл Кремниевой долине из-за неспособности предвидеть подрывные трансформации и адаптироваться к ним. Как и IBM, Wang, сфокусировавшаяся на борьбе за увеличение рыночной доли, недооценила влияние нового поколения конкурентов. Более того, многие наши инвесторы и аналитики приветствовали эту стратегию. Как лидеру отрасли Wang казалось более разумнее опираться на основное направление бизнеса, чем рисковать. Но когда клиенты перешли к следующим инновационным технологиям, ключевое направление бизнеса компании пришло в упадок. Увы, за свою карьеру я не раз наблюдал такой сценарий развития событий.

В 1991 году я пришел в Cisco с твердым намерением больше никогда не сидеть сложа руки в момент тектонических сдвигов в мире технологий. На этот раз я ставил на Давида, а не на Голиафа. Я переехал в Кремниевую долину, чтобы помочь в становлении малоизвестной компании с 400 сотрудниками и годовым доходом около 70 миллионов долларов от продажи устройства размером с микроволновку, о предназначении которого мало кто знал. Маршрутизаторы были сравнительно новой технологией — она позволяла пересылать данные между компьютерными сетями. До появления всемирной сети ценность этой технологии понимали немногие компании, а некоторые о ней даже не слышали. Например, мои друзья, особенно из восточных штатов, тогда поздравили меня с приходом в компанию Sysco — гиганта дистрибуции продуктов питания.

В Cisco меня заинтересовал ее потенциал. Я видел в ней не производителя маршрутизаторов, а первопроходца, находящегося на передовой революции в сфере высоких технологий, которая изменит образ жизни всех. Этой небольшой компании я мог помочь в создании культуры, не только приветствующей перемены, но и иницилирующей их. Будучи свободной от влияния заинтересованных кругов, Cisco могла стать субъектом, а не объектом внедрения подрывных инноваций. Несмотря на малочисленность нашей команды, не только мы искали возможности подключить людей к интернету. На раннем этапе существования Cisco этим занималось около пятидесяти компаний. Сегодня все они либо обанкротились, либо вышли из бизнеса, либо поглощены. За долгие годы Cisco столкнулась со многими серьезными конкурентами, которые грозили ей, но большинство из них исчезли за относительно короткий период, в том числе Nortel, Lucent, Wellfleet, SynOptics, IBM, DEC, Cabletron, Alcatel, 3Com и другие. На каком-то этапе некоторые из этих компаний были крупнее

и авторитетнее Cisco. Мне хотелось бы думать, что они просто проиграли в конкурентной борьбе, на самом же деле причина в том, что мир менялся быстрее их. Каждая компания существовала в уникальной совокупности обстоятельств, но все они упустили из виду одно — рыночные преобразования. Одни сосредоточились на том, чтобы победить в игре, и не заметили, как игра началась на соседнем поле, другие перестали прислушиваться к клиентам. Они фокусировались на совершенствовании устаревших продуктов, неактуальных направлениях бизнеса или выбирали не тех партнеров. Они упрямо держались за аналоговые технологии, тогда как весь мир переходил на цифровые. *Эти компании не совершили подрыва, поэтому он произошел с ними.*

Cisco не только выжила, но и добилась успеха. В 2015 году, когда после двадцати лет работы я ушел с поста CEO, компания была технологическим гигантом с годовым доходом 47 миллиардов долларов и численностью персонала более 70 тысяч человек. От выпуска одного продукта мы перешли к восемнадцати различным направлениям бизнеса — от потокового телевидения до генерирования данных интеллектуальной энергосистемой — и почти в каждом из них занимали первое или второе место на рынке. Мы помогали миллионам людей подключаться к интернету и защищать свои данные в сети. Мы делали это путем создания прекрасных технологий и команд, анализа потребностей клиентов и сотрудничества с новаторами. За два десятилетия мы приобрели 180 компаний и разработали планы внедрения инноваций, которые можно воспроизвести в компании и за ее пределами.

А начиналось все с урока, усвоенного мной в Западной Вирджинии: нужно на шаг опережать следующую волну. Этот опыт пригодится всем людям, компаниям, штатам и странам. Если в основу вашей стратегии не положены подрывные инновации, у вас обязательно возникнут проблемы. Преобразование рынка — это не угроза, а период перехода из одного состояния в другое. В это время меняются навыки, необходимые для выполнения работы; клиенты начинают использовать новую технологию; экономика переходит к новой модели развития. Все эти события могут происходить по отдельности или быть частью широкой тенденции — важно воспринимать их и как реальность, и как окно возможностей. Компании, которые не берут в расчет направление движения рынка или слишком много тратят на борьбу с ним, никогда не добьются большого успеха. Они могут применять знакомую тактику или избрать легкий путь борьбы с традиционным конкурентом. Конкурируя с другой компанией, вы оглядываетесь назад. Конкурируя с рыночными преобразованиями, вы учитесь смотреть вперед. В Западной Вирджинии я понял, что никто не застрахован от подрыва. Это актуально как для небольшой компании, ищущей возможности для роста, так и для транснациональной корпорации, пытающейся использовать новую бизнес-модель. Способность представить перемены за 3–5 лет до их наступления и действовать в соответствии с этим видением сделает вас победителем.

Я не испытываю сожаления из-за крушения отрасли мини-компьютеров в Бостоне. Как и в случае угледобывающей промышленности в Западной Вирджинии, упадок отрасли не означает, что люди и места, некогда от нее зависевшие, будут брошены на произвол судьбы. У каждого из нас есть выбор. И хотя порой он бывает трудным, в нем есть и позитивный момент: тем, кто приветствует перемены, вскоре предстоит пережить один из самых инновационных (и, возможно, самых прибыльных) периодов в истории человечества. Цифровизация затронет все отрасли и виды взаимодействия. Перед смелыми откроются большие перспективы. У тех, кого учили быть сильными и прививали семейные ценности (как жителям Западной Вирджинии), будет шанс превзойти остальных. Это утверждение не имеет ничего общего с идеей книги Джей Ди Ванса *Hillbilly Elegy: A Memoir of a Family and Culture in Crisis* («Деревенская элегия»*), согласно которой при нарушении привычного образа жизни люди теряют уверенность в себе. Вы *можете* создать себя заново. Я инвестирую в бизнес-образование и предпринимательство через Университет Западной Вирджинии по той же причине, по которой решил написать эту книгу. По-моему, следующая волна инноваций объединит людей и расширит круг их возможностей, позволяя каждому бороться за место под солнцем.

Пока трудно сказать, кто победит в процессе преобразований. Я жил в Питтсбурге в 1980-х годах, когда сталелитейные компании постоянно объявляли о сокращении рабочих мест, и амбициозным молодым людям ничего не оставалось, как уехать оттуда. Сегодня Питтсбург — образец предпринимательства и инноваций. В нем можно ощутить энтузиазм его жителей и увидеть полученные результаты. Кремниевая долина, наоборот, превратилась из места решения проблем в место их создания, а также перешла от организации рабочих мест к их ликвидации. Когда я впервые туда приехал, у руководителей многих компаний были прочные связи с другими регионами страны: Джим Барксейл из Netscape вырос на Миссисипи, а Ларри Эллисон родом из Чикаго. Сейчас создается впечатление, что Кремниевая долина вырождается и теряет связь с обычными людьми. Этот регион становится не центром притяжения для талантливых специалистов, а мишенью, которую они стремятся поразить. Думаю, Долина адаптируется к изменениям, но нельзя воспринимать успех как данность.

Так что не стоит списывать со счетов Западную Вирджинию. Я делаю ставку на ее жителей и верю, что мой родной штат может стать штатом стартапов, если университет, бизнес и государственный сектор объединят усилия, чтобы поддерживать трансформирующие инновации. Мы видим, как преобразуются компании вроде Cisco, Microsoft и Apple, такие страны, как Индия и Франция, а также автомобильная и энергетическая отрасли. Они не цепляются за устаревшие

* Книга вошла в число рекомендованных Биллом Гейтсом. *Прим. ред.*

отрасли и привычный образ жизни, потому что осознают: следовать прежнему курсу — это и есть самая большая угроза. От вашей способности понимать и опережать рыночные преобразования зависит, будете ли вы плестись в хвосте или возглавите перемены. В следующей главе я расскажу о методах, которые помогут сопоставить факты, найти взаимосвязи и понять, куда движется мир.

Для меня все начинается с объективного взгляда на события и понимания необходимости адаптироваться к предстоящим переменам. В прежние времена люди обычно передавали детям профессию, унаследованную ими от родителей. Мы живем по-другому. Большинство из нас осознают подрывную силу технологий и ощущают ускорение темпа перемен. Не понимая этого, вы вряд ли стали бы читать мою книгу. Вместе с тем нет никаких причин паниковать или недооценивать имеющиеся у вас преимущества.

Я уже рассказывал, как отец научил меня распознавать признаки грядущих перемен. Такой же важный урок, касающийся силы эмоциональной связи с людьми и искреннего уважения к окружающим независимо от их социального положения, преподала мне мама. Я всегда считал сотрудников членами своей семьи. Время от времени различные специалисты по коммуникации говорили, что слово «семья» в таком контексте неуместно, и рекомендовали заменить его словом «команда». Мне, конечно же, нравится идея о команде, и я часто применяю ее, но сотрудников я считаю членами семьи и отношусь к ним соответственно. Думаю, им это было известно, что сыграло роль как в хорошие, так и в плохие времена. Я не смог бы заставить тысячи людей действовать слаженно и динамично, если бы они не доверяли мне, а доверие возникает из ощущения, что вас ценят и уважают. Кроме того, я не знаю иного способа выполнять свои обязанности.

Мы с Элейн привили нашим детям, сыну Джону и дочери Линдси, те же принципы и ценности, которые я усвоил от родителей. И теперь я горжусь тем, что они руководствуются ими в своей профессиональной и личной жизни каждый день. Линдси не стала бы ведущим специалистом в области жилищного строительства и дизайнера интерьера, если бы так чутко не реагировала на изменение моделей, предпочтений и тенденций в жизни своих партнеров, клиентов и отрасли в целом. Она всегда с надеждой смотрит в будущее и мечтает о большем. А Джон сделал карьеру, помогая таким подрывным компаниям, как Houzz, Netflix, Walmart.com и JC2 Ventures, выйти на новые рынки, применять новые стратегии и понять меняющиеся потребности клиентов. Наши дети добились успеха благодаря добросовестному отношению к работе, прочным связям и искренней заботе об окружающих. Они выросли не в Западной Вирджинии, но гордятся связями нашей семьи с этим штатом не меньше, чем мы с Элейн.

Я люблю свой родной штат. Такого места на планете больше нет. Но его история предостерегает от того, что может произойти, если не действовать на опережение. Вы должны совершить прорыв — или это сделает с нами кто-то

другой. Подобно нашим собственным историям, эта тоже далека от завершения. Никто не отстает от жизни настолько, чтобы не суметь наверстать упущенное, и не вырывается вперед так далеко, чтобы его место не заняли другие. Свои сильные стороны можно использовать иначе. Конечно, это нелегко, но если перенести фокус внимания на общую картину и искать подсказки неотвратимости грядущих перемен, можно обеспечить себе преимущество перед теми, кто заиклился на прошлом.

Я сел писать эту книгу в Западной Вирджинии отчасти потому, что именно здесь началась моя жизнь. Однако у меня был и более значимый мотив — параллели между событиями в моем родном штате и происходящим во всех сферах бизнеса, стране и современном мире. Все мы знаем, что рынки меняются. Будь то Uber в сфере транспортных перевозок или Amazon в области розничной торговли, ни одна отрасль не осталась незатронутой подрывной силой высоких технологий. Мы не просто справляемся с новыми продуктами и конкуренцией со стороны Китая или Мексики, но переходим на цифровую платформу. Каждый житель планеты получает возможность конкурировать с транснациональными корпорациями — и побеждать в этой борьбе. Благодаря цифровизации каждый может внедрять инновации и опережать конкурентов, делая это невероятно быстро, в невиданных масштабах. Некогда могущественные компании потерпели крах. Доминирующее положение Америки как центра технологических инноваций сегодня под угрозой, потому что вперед выходят другие страны. Даже статус Кремниевой долины как крупнейшего мирового центра подрывных инноваций нельзя считать незыблемым. В результате всеобщей связанности правила игры начинают меняться, и от того, как вы к ним адаптируетесь, будет зависеть, победите вы или потерпите поражение.

Такой подход к жизни определяет стиль руководства компанией Cisco. Если бы вы спросили клиентов, что мы делали лучше других, многие из них отметили бы нашу быструю реакцию на происходящее, позволяющую опережать и улавливать новые тенденции на рынке. Безусловно, компания пережила ряд падений, но с каждым разом становилась сильнее, тогда как конкуренты разорялись или были поглощены. Мне хотелось бы сказать, что мы оказались умнее, быстрее, находчивее, прогрессивнее и, пожалуй, даже симпатичнее конкурентов (по мере чтения книги вы привыкнете к моему чувству юмора или сочтете, что его у меня нет), однако мы просто понимали, что происходит, реагировали, учились определять, что ждет нас, и шли вперед. Наша компания одной из первых сделала большую ставку на Китай в 1995 году. Мы были первопроходцами в аутсорсинге производства, поскольку это имело смысл для наших клиентов и позволило нам справиться со стремительным ростом. Мы перешли от продажи маршрутизаторов к партнерским отношениям с правительствами стран, желающими преобразовать свою экономику посредством цифровых технологий.

Новая волна инноваций у многих вызывает страх. В ней видят угрозу, потому что не очень хорошо понимают, как на нее реагировать. Такая ситуация мало чем отличается от вызовов, с которыми столкнулась в свое время Западная Вирджиния. Разница состоит лишь в том, что в этом штате события растянулись за два поколения, а сейчас все может произойти за несколько лет. Мне посчастливилось всю свою трудовую жизнь провести на передовой революции в сфере высоких технологий, наблюдая за подрывным процессом в целых отраслях, а также создать компанию, продукция которой стала основой интернета. И я убежден, что сейчас мы стоим на пороге новой революции, которая, возможно, в 3–5 раз усилит влияние интернета и будет разворачиваться быстрее, чем можно представить сегодня.

Наступающая эпоха цифровизации — это переломный период, подобных которому еще не было в истории, хотя некоторые тенденции (искусственный интеллект, виртуальная реальность, большие данные, угрозы кибербезопасности, дроны, интернет вещей, беспилотные автомобили, технология блокчейн и прочие) могут показаться вам знакомыми. Суммируйте их — и вы увидите масштабы изменений на рынке. Мы перешли от подключения к интернету тысяч устройств в момент основания Cisco к более чем 20 миллиардам сегодня. В течение десяти лет около 500 миллиардов автомобилей, холодильников, телефонов, роботов и других устройств начнут обмениваться данными в сети. Переход практически всего, что нас окружает, на цифровую платформу заставит нас переосмыслить все аспекты своей жизни — от бизнес-моделей до систем образования. И если мы не сделаем этого правильно, целые отрасли, и даже страны, могут остаться далеко позади. Несколько лет назад я предположил, что сдвиг будет настолько разрушительным, что через десять лет более 40 процентов современных компаний перестанут существовать; многие со мной не согласились. Сейчас, по прошествии времени, я думаю, что был слишком осторожен в своих прогнозах.

В Западной Вирджинии я понял, что ни один человек, компания, отрасль или страна не защищены от перемен, и, когда они действительно происходят, нельзя возлагать вину ни на один фактор. Как правило, при этом открываются невероятные возможности как для новых, так и для нынешних игроков. В начале книги я много говорил о том, что такое подрыв с точки зрения игрока. Вместе с тем я считаю не менее значимой роль стартапов в этом процессе, а также те уроки, что они могут использовать для повышения своих шансов на успех. На мой взгляд, каждой стране крайне важно создавать условия для успешного развития стартапов; в будущем лидерами станут те, кто воспитает жизнеспособную группу «подрывников», которые в силах продвинуть нас вперед.

В книге представлены уроки, вынесенные из опыта моих неудач, набитых шишек и гениальных догадок, — ими может воспользоваться любой из вас. И если они помогут хотя бы нескольким лидерам, первопроходцам, мечтателям

и агентам перемен успешнее ориентироваться в цифровом мире, на пороге которого мы стоим, значит, книга справилась со своей задачей.

38

Уроки лидерства

Совершите подрыв — или он случится с вами. Приветствуйте цифровизацию и технологии, которые полностью изменят ваш образ жизни, стиль работы и способ ведения бизнеса. Темпы и масштабы подрывного процесса растут. Ищите отраслевых новаторов, стартапы, новые технологии и, главное, изменения в поведении клиентов. Нельзя подготовиться к жизни в мире будущего, не представив себе этот мир.

Продолжайте учиться. Образование — великий уравниватель. Совершенствуйте свои навыки и повышайте технологическую компетентность, изучая информацию об инновациях в своей отрасли и за ее пределами. Если вы работодатель, обеспечьте сотрудникам всех уровней возможность для обучения и инноваций в цифровом мире.

Меняйтесь раньше, чем вам придется это сделать. Худшая ошибка — слишком долго поступать правильно. Лучшее время для перемен наступает тогда, когда ваш бизнес еще процветает и вы пользуетесь доверием клиентов. Опробуйте новые технологии и примите философию постоянных перемен.

Рискуйте и действуйте быстро. Лучше споткнуться первым, чем прийти последним. Первопроходцы сталкиваются с огромными рисками, но получают больше внимания, благоприятных возможностей и свободы действий, позволяющей совершать ошибки.

Будьте магнитом для талантов. Станьте человеком, который приветствует инновации и стимулирует перемены. И помните знаменитые слова: «Люди запомнят не то, что вы говорите, а то, что вы заставили их почувствовать»*.

* Высказывание принадлежит американской писательнице и поэтессе Майе Энджелу: «Люди могут забыть, что вы сказали. Могут забыть, что вы сделали. Но никогда не забудут, что вы заставили их почувствовать».

Прим. ред.

Ищите многообразие среди коллег, соседей, клиентов и местных предприятий. Город, жизнь которого зависит от одной компании, может прийти в упадок в случае ее банкротства, если все проявят единодушие в этом вопросе и не станут искать иные пути спасения. Именно здесь многообразие сыграет свою роль как ключ к устойчивости и инновациям.

Опирайтесь на свои ключевые ценности и сильные качества, даже когда бросаете вызов общепринятому мнению. Вы можете подорвать то, что делаете и знаете, но всегда оставайтесь тем, кто вы есть, и придерживайтесь собственных ценностей. Основывайтесь на своих знаниях и используйте свой опыт в новых областях.

Помните о том, что вас ждут неудачи. Порой вы будете падать. Поднимитесь, сделайте выводы из ошибок и идите вперед. То, как вы преодолеваете неудачи, так же важно, как и то, как вы переживаете успех.