

Розділ перший

УРОКИ ЗАХІДНОЇ ВІРДЖИНІЇ

(Змінюйся або зникай)

Я ніколи не забуду того дня, коли мало не втопився. Мені було років шість, і тато взяв мене ловити окунів у річці Елк-Рівер, неподалік нашої домівки в Західній Вірджинії. Я послизнувся на скелі та впав у воду. Коли мене підхопило течією і потягло на бистрину, я чув лише крик батька: «Тримайся за вудку!» Вудка була так собі, але татко явно хотів, щоб я її захистив. Щоразу як я виринав на поверхню, випльовуючи воду, я бачив, як він біжить поруч вздовж берега і повторює ту саму настанову: «Тримайся за вудку». Не бажаючи засмутити татка, я стиснув її і ні про що, крім неї, не думав. Нарешті ми дісталися місця, де тато кинувся у воду й витягнув мене з бистрини.

Ми присіли на кілька хвилин поговорити про те, що сталося. Мій тато був чудовим учителем, який завжди пояснював мені свої вчинки. Він не розсердився на мене через те, що я зайшов задалеко і впав у воду. Нещасні випадки трапляються, це нормально. Він хотів, щоб я зрозумів, чому для мене було так важливо триматися за вудку. Поки я був зосереджений на цьому,

пояснив він, я був менше схильний до того, щоб панікувати і намагатися вилізти з води, а це найгірше, що можна зробити, коли тебе затягло на бистрину. Ти маєш плисти за течією і шукати можливості вирватися. Я був замалий, щоб вилізти самому, тож його завдання полягало в тому, щоб допомогти мені керувати страхом, доки тато не знайде місце для мого порятунку. Страх неможливо зупинити; ним потрібно лише керувати.

Після нашої розмови тато пішов зі мною поплавати біля місця, де він мене витягнув, а потім ми повернулися рибалити туди, де були. Це був урок, що залишився зі мною на все життя і був закріплений через десять років, коли я пішов з моєю наймолодшою сестрою Петті на похорон до одного з її друзів. Вочевидь, він утопився в тому самому місці, де впав у річку я, коли мені було шість, от тільки йому було років чотирнадцять. Коли я пройшов поруч з труною, то був вражений тим, як сильно він на мене схожий. Я пам'ятаю його обличчя так, ніби це було вчора. Він, певно, був набагато дужчий за мене шестирічного і точно краще розумівся на тому, як вилізти з бистрини. Я не знаю точних обставин його смерті, але підозрюю, що помер він через те, що запанікував. Поруч не було нікого, хто звелів би йому триматися за вудку.

Коли я зростав, мої батьки обоє утверджували в мені розуміння того, як важливо залишатися спокійним під тиском. Гадаю, що тут відіграло роль те, що обоє були лікарями. Я був хлопчаком, який любив ганяти на велосипеді, стрибати з мостів, приймати виклики і ганятися за пригодами скрізь, де міг їх знайти. Ніколи не забуду, як я прибіг додому після того, як стукнувся об металеву трубу поруч з тією самою річкою, де мало не втопився. Мені довелося пробігти півмилі, а з голови в цей час цебеніла кров. Коли я зайшов, у буквальному сенсі спливаючи

кров'ю, потім і сльозами, мама поклала мені руку на голову і сказала, що це лише колота рана. «Мабуть, і шви накладати не доведеться,— сказала вона.— Все буде добре». Застосувавши мило, воду, пов'язку й обійми, мама відіслала мене назад на вулицю. Якщо у когось із вас батьки-медики, то реакція моєї мами може здатися вам знайомою. Коли щодня маєш справу з людьми травмованими, хворими й часто наляканими, то розумієш, як важливо зберігати спокій. Паніка через симптоми не допоможе діагностувати захворювання. В результаті під час кризи я зазвичай зберігаю святий спокій. І досі, коли виникає проблема в когось із друзів, у стартапу чи навіть у конкурента, вони часто звертаються до мене по пораду, бо знають, що я допоможу їм відокремити емоції від фактів під час прийняття рішення про наступні кроки. Обидві мої сестри — такі самі.

Урок, який я отримав на річці Елк-Рівер, мав важливе значення, бо допоміг мені залишатися зосередженим і спокійним під час криз, таких як крах доткомів 2001 року. Це була не бурхлива річка, а те, що я в той час називав «сторічним потоком»: стрімке падіння біржового індексу, що змело чверть наших клієнтів і 80 відсотків ціни наших акцій. Багато наших конкурентів збанкрутувало, і, будьмо відверті, я назвав би той період «клінічною смертю» і для «Циско». Та при цьому я ніколи не турбувався, що ми не вплинемо. Ані разу. Людям важко в це повірити, але це так. Зрозумійте мене правильно: скорочення штатів, яке нам доводилося тоді здійснювати, переслідувало мене, і я досі зіщулююся, коли згадую деякі заголовки. Я припустився деяких помилок, але ніколи не сумнівався, що ми вистоїмо. Я вважав нашу основну стратегію правильною і весь час тримався за цю вудку. Я знав: якщо ми зосередимося на тому, що потрібно робити, то не втопимося. Я засвоїв цей урок у Західній Вірджинії.

Більшість людей асоціює мене з Кремнієвою долиною, де я протягом 27 років працював у «Циско». Я і досі живу в тій частині Каліфорнії і вважаю, що це особливе місце, яке заряджає енергією. І все ж нічого не може зрівнятися з душевним болем і надією, які я відчуваю до мого рідного штату. Західна Вірджинія — місце, про яке багато хто чув, але яке насправді мало хто знає. Дехто, можливо, знає про її чудовий ландшафт, багату історію, вугільні шахти та працелюбних, доброзичливих мешканців. Інші пов'язують її з горянами та громадами, які нищать наркоманія і відчай від хронічного безробіття. Як і будь-яке інше, це — місце, яке впродовж багатьох років стикалося і з перемогами, і з поразками. Ми всі чули про проблеми, що спіткали Західну Вірджинію: від тривалого занепаду вуглеводобутку та браку промисловості в колись жвавих промислових містечках до низького рівня освіти й високого рівня наркоманії, часткову провину за що дехто покладає на травми, пов'язані з ручною працею.

Я виріс у передмісті Чарльстона, але до певної міри моїм рідним містом був Рейвенсвуд, штат Західна Вірджинія. Він розташований приблизно за годину їзди на північ від Чарльстона, там, де Сенді-Крік зливається з рікою Огайо, і побудований на землі, що колись належала Джорджеві Вашингтону. Тоді ще майбутній президент США обрав цю ділянку 1770 року як часткову компенсацію за те, що допоміг британцям виграти війну з французами й індіанцями. Хоча у своєму щоденнику він звернув увагу на родючі ґрунти й велику кількість дичини, найбільше йому подобалося те, що це місце розташувалося на перетині двох водних шляхів. Щодня сім'ї першопрохідців вантажили свої речі на плоскодонні човни і пливли в один кінець річкою Огайо шукати нову домівку на Заході. На думку Вашингтона, для того,

щоб перетворити цей шматок землі площею 2 500 акрів на вигідний центр для переселенців, які прямували до нового кордону, непотрібно було б докладати великих зусиль. Він мав рацію тоді, 1770 року.

Вашингтон не мав нагоди розвинути цю місцевість. Невдовзі він з головою поринув у керівництво Американською революцією і став першим президентом держави. На той момент, коли в його нащадків, наступного покоління, дійшли руки до будівництва, ринок рушив далі, а разом з ним і можливості, визначені Вашингтоном. Землі навколо долини річки Огайо були заселені, й піонери рухалися далі на Захід залізницею або трасою, але ні та, ні та не сполучала з місцем, що 1852 року стало містом Рейвенсвуд. Якби Вашингтон створив біля річки місце, де можна було зупинитися і поповнити запаси провізії, Рейвенсвуд мав би хороші шанси стати транспортним вузлом. Але забудовники обходили його, протягуючи залізницю та шляхи через навколишні містечка. Коли йдеться про правильне розуміння змін на ринку, час — це все.

Коли я потрапив туди 1949 року, Рейвенсвуд був тихою громадою з населенням у 1175 осіб. Краса його природи не потьмяніла відтоді, як її вперше побачив Вашингтон. Але до землі можливостей він не дотягував. Здебільшого мешканці були літні, передпенсійного віку, в тому числі Волт і Мерта Річі та Пірс і Ленора Чемберси. Я знав їх як дідуся Буда, бабусю Мерта, дідуся Пірса й бабусю Ленору. Ці дві пари мешкали приблизно за три квартали одна від одної, тож перевозити туди-сюди дитину було дуже зручно.

Цією дитиною був я. Коли я народився, мої батьки вчилися на медичному факультеті Західного резервного університету Кейса у Клівленді, тому дідуся й бабусі доглядали мене у Західній

Вірджинії, щоб мама й тато могли завершити навчання. Якби вони не допомогли, я міг би зруйнувати мамину кар'єру ще до того, як вона почалася. Для багатьох молодих жінок після Другої світової війни наявність дитини відразу ж поклала край будь-яким сподіванням на кар'єру. Реклама, що заохочувала жінок працювати на фабриках під час війни, змінилася ідеєю, що вони повинні повернути ці робочі місця чоловікам і виховувати дітей удома. Моя мама хотіла виховувати дітей, але їй хотілося й бути лікарем, і мої дідусі й бабусі підтримали цю мрію. Всі вони ходили до коледжу в Західній Вірджинії. Фактично, протягом чотирьох поколінь кожен член моєї родини здобув диплом коледжу, в тому числі всі тітки, дядьки й кузени. Кожен у родині розумів, що після закінчення середньої школи потрібно продовжити освіту в коледжі й отримати диплом. Ми з сестрами ніколи не сумнівалися в тому, що зробимо те саме.

В моїй родині ви знайдете демократів і республіканців, вегетаріанців і м'ясоїдів і безліч інших відмінностей, що можуть розпалити дотепну суперечку, але є дві речі, які всі ми поділяємо в глибині душі: міцна любов до Західної Вірджинії та непохитна віра в силу освіти. Нас учили, що найкращою зброєю в житті є мозок, тому варто його відточувати. Освіта — це великий вирівнювач шансів. Ви не народжуєтеся з умінням конкурувати, і жодні привілеї не допоможуть вам, якщо ви не інвестуватимете в розвиток своїх навичок. Те, як ви скористаєтеся цими навичками, залежить від того, чого потребуватиме ринок. Освіта дала вам щось, чого вже ніхто не забере: гнучкість, яка дозволяє робити те, що хочете, і здатність до безперервного навчання.

Ця філософія вплинула на те, як моя родина реагувала на метаморфози в долі Західної Вірджинії, а також сформувала мій стиль управління «Циско». Освіта дозволила моїм

дідусям і бабусям і їхнім дітям перейти з галузі, що скорочувалася, до галузі, що зростала. Моя родина не працювала на вугільних шахтах, що стали домінувати в економіці Західної Вірджинії, хоча я знав чимало людей з цієї галузі. Натомість дідусь Буд створив успішну компанію з будівництва шляхів, а дідусь Пірс керував банком. Бабусі Мертл і Ленора були активними в громаді й дали поштовх покращенню освіти в усьому штаті. Я рано зрозумів, що для трансформаційних змін люди повинні гуртуватися — неважливо, урядовці це, підприємці, робітники чи менеджери. Щоб домогтися свого, ви повинні знайти точки дотику та спільні цілі. Я й досі яскраво пам'ятаю ці збуджені, емоційні дебати, що виникали за обіднім столом у моїх дідусів, бабусь і батьків, коли вони обговорювали, як має змінитися освіта, щоб створити навички, потрібні для професій майбутнього. Як і можна було очікувати, в таких дискусіях виникав здоровий обмін думками щодо того, яка політична партія найкраще пасує для таких цілей. Але головним висновком завжди було те, що урядові очільники й бізнес-лідери повинні працювати разом, щоб визначити місце держави, штату чи округу в майбутньому. Я вже неодноразово казав, що двома найбільшими вирівнювачами шансів у житті є освіта й інтернет. Зараз я вірю в це більше, ніж будь-коли. Ось чому останні 25 років одним зі способів, якими я намагаюся зробити свій внесок, є сприяння дискусії з урядом і бізнес-лідерами про те, що сучасна система освіти сповільнює і продовжує сповільнювати наш розвиток. Система K-12* у Сполучених Штатах зламалася і потребує радикального ремонту. Я вважаю, що незалежно від партійної приналежності, лідери уряду, бізнесу та

* Скорочена назва системи дошкільної та загальної середньої освіти в Сполучених Штатах (від виразу «from kindergarten to 12th grade» — від дитсадка до 12-го класу).

громад повинні об'єднатися й насмілитися перебудувати освіту для нової ери, або майбутні покоління заплатять за це дуже високу ціну. Це було справедливо в Західній Вірджинії, а зараз справедливо для всієї нашої країни.

Мені пощастило, що я походжу з родини оптимістів. Я ніколи не чув, щоб мої дідусі з бабусями на щось нарікали. Навіть у важкі часи вони говорили про можливості, і їх мотивували допитливість, захоплення від виклику й бажання допомогти. Мої мама й тато перейняли ці цінності й передали їх нам. Вони були в шлюбі 57 років, доки 2005-го мама не померла від хвороби Альцгеймера. Вони не просто кохали одне одного; вони поважали і підтримували мрії та прагнення свого партнера. Мій тато був акушером і підприємцем, який за час своєї кар'єри допоміг народитися шістьом тисячам дітей і приблизно для чверті з них робив це безкоштовно. Він працював безперервно, у той час як мама підтримувала більш регулярний графік, працюючи терапевтом і психіатром. Від усіх нас — моїх сестер Петті й Синді та мене — очікувалося, що ми працюватимемо старанно, ставитимемося до інших, як до родини, й ніколи не перестанемо вчитися і дізнаватися нове про світ.

Для багатьох сімей у Західній Вірджинії освіта закінчувалася після середньої школи. Щоб пристойно заробляти на вугільних шахтах або хімічному заводі, не потрібен диплом коледжу. Навчитися можна у процесі роботи. Хоча сім'ї, які поколіннями працювали на шахтах, можливо, не до кінця розуміли переваги від чотирьох років навчання в коледжі, та вартість навчання і втрати в зарплаті для них точно були зрозумілі. Для багатьох з них такі інвестиції просто не мали сенсу. Це очевидний економічний розрахунок і єдина причина, чому Західна Вірджинія і досі має найнижчий відсоток випускників коледжів, ніж будь-

який штат. Ці люди були амбітні та працюючі. Вони просто прив'язали себе до одного способу заробітку.

Все міняється; цю тезу, зрештою, можна назвати єдиною справжньою константою в житті. Рейвенсвуд не залишився сонним маленьким раєм. Невдовзі по тому, як я з'явився на світ, містечко збільшилося втричі. Я всією душею за зростання, але в цьому випадку я тут ні до чого. Мені було років п'ять, коли на Рейвенсвуд вплинули дві важливі події: дорогу штату, що зупинилася за тридцять миль від містечка, нарешті продовжили, а промисловець-суднобудівник Генрі Дж. Кайзер вирішив збудувати найбільший на світі глиноземний завод за шість миль звідти. Наша тиха громада раптом стала містом економічного буму. Разом з новими робочими місцями й будівництвом тут з'явилися нові сім'ї, діти, бульдозери й будинки. Рейвенсвуд негайно став потребувати світлофорів, доріг, каналізації, будинків, комунальних служб і більших шкіл. Дідусь Буд узявся задовольнити частину потреб у нових дорогах, у той час як дідусь Пірс допоміг з фінансуванням і плануванням для таких безпрецедентних змін. Центр став «старим містом», навколо якого розвивалося нове будівництво. Компанія «Кайзер алюмініем» (*Keiser Aluminum*) збудувала нову початкову школу і здавала її в оренду Рейвенсвуду за один долар на рік. Здавалося, все сталося в одну мить. Для дитини їхати на велосипеді повз ряди вантажівок і бульдозерів було захопливо. Це нагадувало майбутнє. Мені це подобалося. А для людей, які прожили в Рейвенсвуді все життя, ці події, мабуть, стали шоком.

Коли 1957 року «Кайзер алюмініем енд кемікал корпорейшн» (*Kaiser Aluminum and Chemical Corporation*) відкрила свій завод у Рейвенсвуді, його оспівували як найсучасніший комплекс, який допоможе змінити штат Західна Вірджинія.

Понад сумнів, він змінив ландшафт і створив багато робочих місць. Але золотий вік «Кайзер алюмініем» протривав буквально одне покоління. Приблизно за двадцять п'ять років після свого відкриття «Кайзер алюмініем» закрила останні лінії виробництва алюмінію, бо попит на алюмінієві бляшанки зменшився. Зрештою вона продала підприємство «Сенчурі алюмініем» (*Century Aluminum*), яка призупинила виробництво 2009 року, перш ніж остаточно закрити його у липні 2015-го. Серед іншого, компанія звинуватила у своїх невдачах дешевий імпортований алюміній з Китаю. Оскільки виробництво переходило до центрів з нижчою собівартістю, компанія силкувалася перебудуватися, розвинути нові здібності та спеціалізації. Криза вразила не лише компанію, а й громаду, яка її підтримувала. Не маючи великого прагнення запроваджувати зміни й готувати людей до нової ери, Рейвенсвуд пас задніх. Люди переїздили. Компанії згорталися. Містечко знову стало тихим і спраглим можливостей. У міру того, як вугільна галузь занепадала під тиском конкурентів і переходу до нових джерел енергії, цей процес повторювався і в інших містечках штату.

Я хотів залишитися у Західній Вірджинії після випуску. Але для таких західних вірджинців, як я й життєрадісна студентка-логопед Елейн Прейтер, яка полонила моє серце ще в середній школі, можливості вичерпалися. Після двох років вивчення інженерної справи в Дюкському університеті й отримання диплома бакалавра і юридичної освіти в Університеті Західної Вірджинії, я одружився з Елейн і взявся до здобуття ступеня магістра ділового адміністрування в Університеті Індіани. Ми так і не повернулися. Мені й досі трохи тоскно, коли я про це думаю. Мої сестри та їхні чоловіки теж поїхали звідти після закінчення коледжу. Один зять, Гарі Парк, керує великим лікарняним

комплексом у Північній Кароліні, а моя сестра Синді буде там будинки. Інший зять, Вінс Анідо, був генеральним директором багатьох успішних фармацевтичних компаній і живе у Флориді разом з іншою сестрою, Петті. Думаю, що всі ми без роздумів залишилися б у Західній Вірджинії, якби там були можливості.

Мій штат був краєм можливостей. Після недовго перебування в Рейвенсвуді я ріс у Каноа-Сіті, районі для середнього класу, що містився на тому березі від центру Чарльстона. У 1950-х роках долина річки Каноа в Західній Вірджинії була центром хімічної промисловості країни, якщо не світу. Вона була домівкою для компаній на кшталт «Юніон карбайд» (*Union Carbide*), «Дау» (*Dow*), «Монсанто» (*Monsanto*) й «Дюпон» (*DuPont*), місцем, що приваблювало талановитих хіміків та інженерів з усіх куточків світу. Якби в ті часи ви побували в Каноа-Сіті або Чарльстоні, вам здалося б, що ви сидите в машинному відділенні наступної промислової революції. Ми виробляли паливо, найсучасніші полімери, хворобостійке насіння й багато інших матеріалів, яких прагнула оптимістична держава, що швидко розвивалася. Західна Вірджинія була на передньому краї змін. Неможливо було уявити день, коли все це може змінитися. Але те саме, що сталося в Рейвенсвуді майже 200 років тому, відбулося і в Чарльстоні. Ринок змінився, а Західна Вірджинія пасла задніх.

Урок, який дали мені зміни в долі Західної Вірджинії, це не стільки труднощі економічного спаду, як небезпеки успіху. Цей штат так довго задовольняв потребу світу в хімікатах і вугіллі, що не зміг побачити, коли його рецепт перемоги перестав діяти. Ми занадто довго *чинили правильно*. З'явилися нові конкуренти, які перемогли нас у багатьох галузях, де ми вважали себе непереможними. Коли наші ресурси вичерпалися, видобувати

вугілля в західних штатах стало легше й дешевше, ніж у Західній Вірджинії. Власники почали використовувати машини, що зменшило кількість травм від аварій у шахтах, але разом з тим і кількість робочих місць. Тим часом альтернативні джерела енергії, такі як природний газ, сонце й вітер, стали вигіднішими, а отже й популярнішими. Законодавство з охорони довкілля, спрямоване на боротьбу з вугільними викидами, теж не покращило ситуацію. Серед чинників, які вбили ці галузі, були і профспілки, що намагалися захистити старі робочі місця замість співпрацювати з компаніями в створенні нових. Зрозумійте мене правильно. Я захоплююся тим, що зробив Джон Л. Льюїс для покращення робочих умов і оплати праці, очолюючи профспілку Об'єднаних гірників Америки в 1930-ті роки. Ця спілка мала дуже важливе призначення. До людей ставилися погано. Але з часом профспілкові лідери втратили з поля зору ширшу картину, перестали бути гнучкими в захисті робочих місць і лише могли спостерігати за тим, як вони зникають. Так само, як і бізнеси, за які вони боролися, профспілки не змогли перебудуватися, щоб не вийти з гри.

Жодна з цих тенденцій не була несподіванкою. Навколо кожної з них роками точилися дискусії та дебати. Одні чинники перебільшувалися, інші — недооцінювалися. Всі разом вони вказували на зрозумілі й неминучі наслідки для Західної Вірджинії. Мій шурина Джефф Прейтер отримав диплом коледжу за спеціальністю «гірничовидобувна промисловість і технології», але потім пішов працювати в іншу галузь із причин, які ми вже обговорювали. Вугільна галузь не повернулася, так само як і хімічна промисловість і виробництво алюмінію — принаймні в існуючій формі. Замість подивитися в очі суворим реаліям й інвестувати в нові галузі, адаптуючись до них, як це зробив

мій шурина, багато лідерів подвоїло ставки на програшний варіант. Вони зосередилися на спробах урятувати старі робочі місця замість створювати нові. Вони звинувачували в наших проблемах чужинців, а не тих, хто, здавалося, вирішив зберегти статус-кво, який уже неможливо було підтримувати. Ці лідери давали фальшиві надії добрим людям, які важко працювали лише для того, щоб виявити, що вже не зможуть заробляти собі на життя. Замість спробувати викликати ентузіазм і спільне бажання підготуватися до іншого майбутнього, вони стали тужити за минулим. Я не можу їх винуватити. Брати на себе великі політичні, економічні й соціальні ризики — це зазвичай невдячна справа для урядових лідерів. Керівники компаній зіткнулися з великою кількістю викликів. Для Західної Вірджинії, так само як і для галузей і спільнот, які руйнуються сьогодні технологіями, не існує легких рішень.

Водночас я не став би ставити проти свого рідного штату. Навпаки, я ставлю на нього. Якщо ваша машина колись потрапить у кювет і вам доведеться шукати допомогу посеред ночі, сподіваюся, що ви опинитеся в Західній Вірджинії. Постукайте в будь-які двері — і я готовий закластися, що ви знайдете того, хто впустить вас до себе, нагодує гарячою їжею і швидко вирішить вашу проблему. Якщо ми разом інвестуємо у стартапи, інновації, професійне навчання й цифровізацію, немає причин, чому б Західна Вірджинія не могла знову пережити піднесення.

Знаючи теплоту, відданість і гнучкість її мешканців, я думаю, що цей штат зможе створити нові центри передових технологій і вдихнути нове життя у вугільний край. Ключем до цього буде сильне лідерство з боку державного та приватного секторів і освітніх закладів на кшталт Університету Західної Вірджинії, де я ділюся своїм часом, коштами й ідеями, допомагаючи

розвивати програми, партнерські зв'язки й людей, які потрібні нам для того, щоб виплекати культуру стартапів. Нові технології змінять усе — від охорони здоров'я до туризму. З чітким баченням можливого, підставами вірити й ресурсами для того, щоб підготувати людей і допомогти їм рухатися вперед, шанси є. Умови для підприємництва не обмежуються Кремнієвою долиною. Насправді я вважаю, що Кремнієва долина стає таким собі острівцем, а ризики залишаються позаду, коли підприємці створюють нові галузі на іншому кінці країни, а також на іншому кінці світу.

Стратегія, яка дозволить Західній Вірджинії повернутися до нормального стану, яка дозволила відновитися «Циско» 2001 року і допомагає мені впоратися з кожною зміною на ринку, — це те, чого я вперше навчився від своїх батьків, Джека та Джун Чемберсів. Будучи лікарями, вони навчили мене, як важливо розрізняти симптоми й захворювання, дивитися на пацієнта в цілому. Видимий стан будь-якої людини, компанії, штату, галузі або країни завжди є симптомом глибшої проблеми. Щоб звернутися до справжньої проблеми, потрібно вивчити конкретні питання, що лежать у її основі, й навчитися робити крок назад, щоб побачити систему й тенденції, які вказують на загальну картину. Коротше кажучи, вам потрібно від крапки до крапки поєднати факти.

Я бачив, як мій тато застосовував цей підхід у медицині, бізнесі й житті. Він мав цю незвичайну комбінацію навичок та інстинктів, що дозволяла визначити можливості посеред краху. Будучи надзвичайно успішним лікарем, він водночас був і успішним підприємцем. Деякі мої найперші й найгрунтовніші уроки в бізнесі походять від спостереження за тим, як він обертав на свою користь руйнівні тенденції, проти яких виступали

деякі з його колег. Він постійно вчив мене й сестер шукати ознаки зміни ситуації і думати про те, як ці зміни проявляться через п'ять, десять або навіть п'ятнадцять років і більше.

Маючи такий світогляд, тато всюди бачив можливості. Коли наприкінці 1950-х років почали споруджувати систему автомагістралей між штатами, він був у захваті від її потенціалу для Чарльстона. В той час як інші керівники компаній закликали, щоб автомагістраль будували за межами міста і тим самим зменшили дорожні затори, тато стверджував, що з'єднання її головних артерій усередині міста може зробити Чарльстон двигуном зростання для всього штату. Він мав рацію. Коли оголосили про плани, тато вклав кошти в оптовий продаж важкого будівельного обладнання; він знав, що клієнти й забудовники хотітимуть орендувати й обслуговувати таке обладнання на місці через його громіздкість і вартість. Коли сформувалися нові магістральні маршрути, тато збудував готелі там, де з'єднувалися дороги, бо вважав, що люди прагнуть зібратися навколо легкодоступних вузлів. Потім він будував у Чарльстоні житлові комплекси, що забезпечили приїжджим легкий доступ до автомагістралі та зменшили час їхнього доїзду до роботи.

Тато хотів інвестувати в створення кращого майбутнього для Західної Вірджинії. Ось чому він також відіграв ключову роль у консолідації лікарняної системи і переконав Університет Західної Вірджинії створити дочірній проект у Чарльстоні, що став одним з перших у країні регіональних медичних наукових центрів під керівництвом університету. Тато не намагався відродити вугільну галузь або переконати «Кайзер алюмініем» зберегти завод з виробництва алюмінію у Рейвенсвуді. Ці галузі мали справу з силами, що перебували поза межами його контролю чи впливу. Він бачив можливості підсилити роль штату як

центру наукових досліджень і зробити такі міста, як Чарльстон, привабливішими для життя й ведення бізнесу. Тато не намагався боротися зі змінами на ринку. Він прагнув передбачати й випереджати їх. У кожній кризі він завжди спокійно зосереджувався на наслідках.

Ці уроки рано вплинули на мою кар'єру в компаніях «Ай-Бі-Ем» і «Вонг». «Ай-Бі-Ем» була поважним технологічним гігантом, коли 1976 року я почав працювати в її офісі в Індіанополісі. Я не був аж так сильно зацікавлений технологіями, але мене інтригували їхні можливості. Корпоративну Америку охопила комп'ютерна революція, і не було тоді могутнішого бренду, ніж Синій Гігант*. Компанія була батьківщиною базового комп'ютера, який залежав від масивних систем завбільшки з кімнату, що обробляли гори інформації. Ця технологія була настільки приваблива, що керівники «Ай-Бі-Ем» не могли уявити, що люди рухатимуться в іншому напрямку.

Якщо не дивитися навкруги, то легко не помітити загроз. Я приєднався до гіганта галузі саме тоді, коли хлопець на ім'я Стів Джобс створював «Еппл комп'ютер» з двома приятелями в гаражі, а інший молодий підприємець на ім'я Білл Гейтс намагався відштовхнутися від 16 тисяч доларів доходу, що його він отримав за перший рік існування «Майкрософту». Незважаючи на те, що моє прагнення допомогти клієнтам використовувати технологію «Ай-Бі-Ем» дозволило мені того року здобути посаду голови відділу продажу в моєму регіоні, я невдовзі зрозумів, що ми ризикуємо втратити контакт з людьми, яким хочемо служити. Компанії переходили на мінікомп'ютери, а версією «Ай-Бі-Ем» було складно користуватися. Коли я ділився негативними відгуками клієнтів, мої керівники не хотіли їх чути.

* Синій Гігант (*Big Blue*) — прізвисько компанії «Ай-Бі-Ем».