



# ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

«В мире, где женщинам – в особенности чернокожим, – часто говорят, чтобы они вели себя скромно, молчали и не забывали о своих границах, эта книга несет совсем другое послание. Она честует женщин, знающих свою силу».

Шэрил Сандберг, главный исполнительный директор компании Facebook, основательница LeanIn.org и OptionB.org

«История жизни Шелли и уроки, которые она преподает нам, – это мощные примеры того, как стремление к цели и честолюбие могут изменить нашу жизнь к лучшему. Если вы желаете просто стать знаменитыми, то, возможно, эта книга не для вас, но если ваша цель – быть по-настоящему великим лидером, то вы нашли руководство к действию».

Бен Хоровиц, автор книги «Легко не будет», бестселлер New York Times

«Рассказывая увлекательную историю о своем собственном пути, Шелли дает полезные советы о том, как мужественно встречать все трудности и продолжать двигаться к тому, чего вы хотите. От вложений в свое финансовое благополучие до сочетания брака, родительства и заботы о себе – в каждой главе предлагаются применимые на практике стратегии, которые помогут вам достичь своих целей. Эту книгу должен прочитать каждый, кто ищет пути для роста и лучшей жизни».

Тесанда Браун Дакет, генеральный директор компании Chase Consumer Banking

Эта книга — сокровищница стратегической мудрости и практических советов, воплощающихся в жизнь через увлекательный рассказ, дающий читателю вдохновение, силы и правильное понимание ценностей. В книге с истинной самобытностью рассказывается о подлинной сущности неудач, взаимных уступок и социальных норм, и в то же время показывается, что сила и успех очень часто связаны с образом мыслей, который вы выбираете, и людьми, которыми себя окружаете. Последняя глава может служить руководством по поиску своего пути в жизни, в сухом остатке давая каждому читателю, находящемуся в начале своего пути, возможность немедленно превратить мудрость и опыт Шелли в действия!»

Брэд Д. Смит, председатель совета директоров компаний Intuit и Nordstrom

«Успешная карьера в любой области всегда связана с несколькими важными составляющими: сосредоточенность на цели, осознание риска и движение вперед. В своей книге Шелли подчеркивает важность той роли, которую эти составляющие могут сыграть в вашей карьере, и иллюстрирует великолепные стратегии и подходы с помощью примеров из своей карьеры».

Джон Томпсон, член совета директоров компании Microsoft

«Шелли Аршамбо — одна из самых умных, трудолюбивых и целеустремленных женщин, которых мне приходилось встречать за те сорок с лишним лет, посвященных бизнесу. Я был очень рад, когда она присоединилась к совету директоров компании Verizon в 2013 году, и наблюдал, как она росла в его рамках, чтобы в итоге возглавить Комитет по корпоративному управлению. Ее опыт афроамериканской женщины, продвигающейся по служебной лестнице как в крупных международных компаниях, так и в технологических стартапах, дал ей уникальное понимание проблемы, и им она делится с теми, кто только входит в мир бизнеса, особенно с цветными людьми. Читая эту

книгу, держите рядом ручку и бумагу. Вы найдете множество советов, которые приведут вас к успеху в карьере».

Лоуэлл МакАдам, бывший генеральный директор компании Verizon

«На свете есть множество людей, у которых есть данные от природы, задатки и амбиции, необходимые для того, чтобы добиться успеха, но им не хватает стратегии и плана. В книге раскрывается формула Шелли Аршамбо, позволяющая развить свои собственные таланты и получить от личной и профессиональной жизни то, чего вам хочется. Эта книга, которую мне хотелось бы прочитать, когда мне было двадцать».

Эрик Шмидт, генеральный директор и член совета директоров компании Google в 2001–2011 годах

«Шелли Аршамбо – выдающийся руководитель, чья интуиция может соперничать только с ее предусмотрительностью. Она рассказывает нам о своем потрясающем жизненном пути, который отмечен упрямым упорством, противодействием общепринятым нормам и постоянными достижениями. Эту очень личную, увлекательную книгу обязательно следует прочитать!»

Цедал Нили, преподаватель Гарвардской школы бизнеса и автор книги «Язык всемирного успеха»

«Книгу Аршамбо необходимо прочитать любому, кому нужно руководство в поисках стратегического подхода для повышения своих шансов на успех в бизнесе и в жизни. Я особенно рекомендую ее предпринимателям и новаторам, только начинающим карьеру и желающим понизить риски и достичь намеченных целей».

Клэр Лейнвебер, исполнительный директор центра инновационного мышления Джеральда Цая в Йельском университете

# ПРЕДИСЛОВИЕ БЕНА ХОРОВИЦА

Впервые я увидел Шелли Аршамбо, когда нанял ее заниматься маркетингом в моей компании Loudcloud. Фирма росла особенно быстро, и мы с моей текущей командой не могли справиться с такими темпами; чтобы расширить организацию, мне нужен был кто-то, обладающий более совершенными навыками руководителя, чем у меня самого. Шелли оказалась именно таким человеком. За время своего пребывания в должности она научила меня, как принимать сложные решения и четко, без всяких оправданий, преподносить их. Во многих отношениях именно она была моим наставником, а не наоборот.

В конце концов, бизнес в Loudcloud так и не пошел, и наши с Шелли пути разошлись. Помню, тогда я еще подумал, что, куда бы она ни пошла, тем, с кем она будет работать, крупно повезет.

Несколько месяцев спустя Шелли рассказала мне, что она обдумывает предложение стать генеральным директором компании под названием Zaplet. Это удивило меня из-за предыстории фирмы. Возглавляемая суперзвездой из Кремниевой долины Аланом Барацем, Zaplet когда-то была жемчужиной в мире технологий. Деньги так и сыпались на Бараца, и он блистал на страницах средств массовой информации. Все ожидали, что Zaplet станет очередной высокотехнологической компанией-гигантом. Но, как это часто происходит с технологиями, все пошло не так, как планировалось. Компания быстро спустила все свои огромные прибыли и была на грани полного краха.

Чтобы спасти себя от банкротства, Zaplet уволила большую часть сотрудников и приготовилась к худшему перед лицом того, что напоминало отсрочку перед распродажей активов.

Такие компании, как Zaplet, практически никогда не возвращаются на рынок, поскольку их полностью истощают молниеносный взлет и еще более стремительное падение. Каждый потенциальный сотрудник, клиент и инвестор знал, что фирма неполноценна, и у нового генерального директора практически не было возможностей бороться с этим предубеждением. Я не хотел смотреть, как Шелли барахтается в этой трясине.

Я сказал: «Шелли, не думаю, что тебе стоит браться за эту работу». По языку ее тела я мог сказать, что она слышит меня, но не планирует слушать.

Ее реакция была настолько резкой, как будто она решила, что я говорю: она не может сделать это, хотя в действительности я пытался только сказать, что ей этого делать не стоит. Но в дальнейшем разговоре я осознал, что Шелли понимает все проблемы, и в значительной степени именно эти проблемы и стали причиной того, что она хотела стать генеральным директором компании.

Шелли не испытывала оптимизма по поводу личной финансовой выгоды, славы или карьерного роста. Ей была нужна последняя проверка своих навыков как руководителя. Аршамбо напоминала великого боксера, который хочет сразиться с самыми опасными противниками, чтобы доказать свое превосходство. Также ее скорее привлекало, а не отталкивало то, какую огромную сложность представляет проблема Zaplet.

Шелли приняла предложение о работе в Zaplet, и компания оказалась именно такой, как и ожидалось. На каждую проблему, о которой я предупреждал Аршамбо, нашлась сотня других, о которых я и не предполагал. Но, как

Мухаммед Али<sup>1</sup> в бою с Джо Фрейзером или Джорджем Форманом, Шелли вгрызалась в каждую трудность, пробиравшись через препятствия, следуя своим путем к победе. Она заменила в компании все: технологии, бизнес, большую часть сотрудников. Аршамбо организовала слияние Zaplet с MetricStream, а объединенное предприятие превратила в прочного лидера отрасли, остававшегося на первом месте более четырнадцать лет.

Наблюдая за ее действиями, я часто спрашивал себя, откуда берут начало такая невероятная целеустремленность, решительность и воля к победе. Теперь, когда появилась книга, которую вы держите в руках, я знаю ответ на этот вопрос.

История жизни Шелли и уроки, которые она преподает нам, — это мощные примеры того, как стремление к цели и честолюбие могут изменить нашу жизнь к лучшему. Если вы желаете просто стать знаменитыми, то, возможно, эта книга не для вас, но если ваша цель — быть по-настоящему великим лидером, то вы нашли руководство к действию.

*Бен Хоровиц, один из основателей  
и главный партнер Andreessen Horowitz*

---

<sup>1</sup> Американский боксёр-профессионал, выступавший в тяжёлой весовой категории; один из самых известных боксёров в истории мирового бокса. — *Прим. пер.*

# ВВЕДЕНИЕ

В своем кабинете в здании MetricStream Inc. я спешно прослушиваю накопившуюся голосовую почту, пытаюсь разделаться с ней до того, как начнется первая на сегодняшний день встреча. Как обычно, все это коммерческие предложения – «холодные звонки» от поставщиков, которые не знают, к кому в компании можно обратиться, и поэтому оставляют сообщение генеральному директору. Любой, у кого есть ко мне реальное дело, звонит мне на мобильный телефон или посылает электронное письмо, так что я слушаю только краем уха, задерживаясь на каждом сообщении настолько, чтобы убедиться, что это рекламный звонок, а потом удалить его. Я рассеянно смотрю в окно своего углового кабинета на далекое шоссе 101 и на все эти автомобили, спешащие неизвестно куда. За дверями я слышу, как люди занимают свои места за столами, готовясь к очередному напряженному дню. «Который час?» – думаю я, но прежде чем успеваю посмотреть на часы, мои мысли прерывает отличающийся от других голос.

– Шелли, это Лоуэлл МакАдам, – говорится в сообщении.

«Лоуэлл МакАдам... – думаю я. – Где я слышала это имя?»

– Марк Андриссен дал мне ваш номер телефона. Не могли бы вы мне перезвонить?

«Марк Андриссен? Вот это имя мне знакомо! О чем же пойдет речь?»

Я отключаю телефон и поворачиваюсь к компьютеру. Поиск в Google сообщает мне, что Лоуэлл МакАдам относительно недавно стал генеральным директором Verizon, компании, входящей в рейтинг Fortune под номером 15.



«Так-так-так... Это не может быть деловой звонок, связанный с какими-то коммерческими вопросами по MetricStream, поскольку Verizon не является нашим клиентом и вряд ли может стать потенциальным заказчиком. С чем же это может быть связано? Почему же Марк рекомендовал меня Лоуэллу? Возможно, это предложение о работе? Допустим, он хочет заключить со мной договор на цикл лекций?»

Озадаченная, я звоню Марку.

– Все в порядке, Шелли! – говорит Марк. – Лоуэлл ищет нового члена правления, и твой опыт работы ему идеально подходит – имеющий хорошую репутацию руководитель технологической компании, организующий работу на должном уровне. Я рекомендовал ему обратиться к тебе.

Я вешаю трубку. Verizon хочет поговорить со мной о месте в совете директоров? У меня на лице появляется улыбка.

В одиннадцатом классе после судьбоносного разговора со школьным консультантом по дальнейшему обучению я установила себе главную цель моей будущей карьеры: я хотела стать генеральным директором. В колледже я дополнила эту цель: я хотела стать генеральным директором технологической компании. На своем пути к этой должности я узнала, что существует структура управления, находящаяся на одну ступень выше, – совет директоров, люди, которые принимают на работу и увольняют генеральных директоров и которые гарантируют, что держатели акций компании получают прибыль от своих вложений. Так что я добавила еще одну цель: до того, как мне исполнится пятьдесят пять, я хочу войти в совет директоров компании из рейтинга Fortune 500.

Сейчас, когда мне пятьдесят, проведя десять лет на посту генерального директора MetricStream, я получаю звонок из Verizon. В голове у меня немедленно появляются

сомнения: «Но готова ли я к членству в совете директоров компании из Fortune 50?» Этот неуверенный голосок мне хорошо знаком, и я не настолько глупа, чтобы к нему прислушиваться. «Готова ли я? Разумеется, готова! Я всю свою жизнь работала, чтобы достичь этого. Все мое стратегическое планирование, выдержка и трудные решения принесли свои плоды».

После короткого разговора с Лоуэллом я знаю, что хочу стать членом совета директоров. Только нажав клавишу отбоя, я, как это всегда бывает в такие моменты, тут же перезваниваю своему мужу Скотти, чтобы поделиться потрясающей новостью.

– Дорогой, только представь себе! – восклицаю я, услышав его голос в трубке.

– Что? – спрашивает он, и его голос звенит от предвкушения.

– Я только что говорила с Лоуэллом МакАдамом из Verizon! – Моя улыбка становится все шире, когда я произношу следующие слова: – Они заинтересовались моей кандидатурой на место члена совета директоров. Будет непросто, но я иду на это. Посмотрим, что получится...

Тогда Скотти, капитан моей команды поддержки, говорит:

– Что это за «посмотрим»? Ты же знаешь, что он захочет видеть тебя в совете директоров после того, как встретится с тобой.

Скотти оказался прав.

\*\*\*

Как и любая афроамериканка, которой за пятьдесят, я не слишком подхожу к типичному образу руководителя отрасли высоких технологий. Не сосчитать, сколько раз люди – особенно цветные женщины и мужчины – задавали мне один и тот же вопрос: как вы оказались на том месте, которое занимаете?

Возможно, вас это тоже интересует.

Прежде чем ответить на этот вопрос, позвольте мне немного рассказать о том, с чего я начала. Я родилась в 1962 году в семье со скромными средствами и большими амбициями. Прошло совсем немного времени после того, как сидячие забастовки в кафе привлекли внимание всей страны к проблемам сегрегации, и совсем скоро Мартин Лютер Кинг-младший<sup>2</sup> должен был произнести свою знаменитую речь «У меня есть мечта» во время марша на Вашингтон<sup>3</sup>.

За первые пять лет моей жизни был принят Закон о гражданских правах, мирные демонстранты столкнулись с насилием на мосту имени Эдмунда Петтуса в Сельме, штат Алабама, Закон об избирательных правах запретил любые ограничения этих прав, а уровень расовых волнений стремительно вырос. В такой обстановке мои полные решимости родители поставили себе цель улучшить жизнь нашей семьи, используя любую выпавшую возможность.

Что до меня, я, стеснительная, долговязая чернокожая девочка, начала учиться в начальной школе только для белых и доросла до успешной старшеклассницы и выпускницы Уортонской школы бизнеса. Я встретила чудесного мужчину, с которым связала свою жизнь, и вместе мы создали семью. После быстрого карьерного роста в IBM я стала одной из очень-очень немногих руководительниц афроамериканского происхождения в технологической отрасли. Это произошло еще в 2003 году, когда мне было сорок лет. Находясь на посту генерального директора Zaplet, я организовала слияние с MetricStream, провела объединенное предприятие через мутные воды кризиса

---

<sup>2</sup> Лидер движения за гражданские права чернокожих в США. — Прим. пер.

<sup>3</sup> Мирная акция протеста против расовой дискриминации афроамериканских граждан, состоявшаяся в Вашингтоне 28 августа 1963 года. — Прим. пер.

интернет-компаний и финансового спада 2008 года, из которого MetricStream вышла лидером отрасли, наняв более тысячи человек. Попутно я обучила бесчисленное количество молодых профессионалов и принимала участие в работе организаций, сделавших много хорошего, особенно для национальных меньшинств и женщин.

*Как я всего этого добилась? Об этом и рассказывает эта книга — в ней ценности, опыт, уроки, идеи, стратегии и действия, которые привели меня туда, где я сейчас нахожусь. Но если бы мне надо было подводить итоги, я бы сказала, что оказалась здесь из-за своей дерзости — дерзости, подкрепленной осмысленным выбором, сделанным на каждом шагу этого пути.*

Успех приходит, когда вы осознаете, чего хотите, а затем делаете выбор, который приведет вас к этому. Вы, наверное, заметили, что я часто использую это слово — «выбор».

Когда-то родители задали мне верное направление, научив меня фундаментальным жизненно важным навыкам и преподав уроки, которые помогли мне выжить в мире враждебном к маленьким черным девочкам, таким, как я. Я поделюсь ими с вами в первой части, озаглавленной «Первые уроки» (спойлер: некоторые из этих первых уроков я до сих пор успешно применяю).

Во время учебы в колледже я разработала план своей жизни, который исправно служил мне следующие три десятка лет. Об этом вы прочтаете во второй части «Стратегии успеха». Я имею в виду, что распланировала все: брак, детей, карьеру и даже будущий стиль жизни. Я рас-

скажу вам, как сумела воплотить в жизнь все (добавив или убрав несколько деталей) пункты из этого списка, и как это сможете сделать вы.

В третьей части «Воплощая план в жизнь» я расскажу о том, с какими трудностями столкнулась, и о том, какие уроки получила, осуществляя свой план, примеряя на себя роли деловой женщины, жены и матери. Скажу вам, что нелегко управляться со всем этим, но у вас все получится, если вы будете делать правильный выбор для воплощения вашего плана.

Разумеется, жизнь никогда не может быть в точности такой, как планировалось. Но вы не должны выпрыгивать из своей лодки только потому, что река петляет. В четвертой части «Отклонение от курса» я расскажу о том, как вносила необходимые изменения, не изменяя своим целям.

Наконец, в пятой части «Повышайте свои шансы» я поделюсь пятью своими лучшими, проверенными на практике советами по продвижению по карьерной лестнице и достижению ваших целей в жизни.

Теперь в дополнение к «выбору», как вы могли заметить, я часто использую еще одно слово – «план».

Совершенно верно. Я человек, который все планирует. По-настоящему, с размахом. На самом деле кто-то может сказать, что я немного перебарщиваю, когда дело доходит до разработки стратегии моей жизни. Но, честно говоря, как крупный руководитель бизнеса и наставник я могу сказать: удивительно, как много людей – умных, талантливых, творческих – не имеют никакого плана, который мог бы помочь им достичь своих целей.

Я знаю людей, которые хватались за оказавшиеся перед ними возможности вместо того, чтобы с помощью стратегии создавать свои собственные варианты. Я наблюдала, как люди делают легкий выбор, который в действительности не служит их долговременным целям. Я встречала

людей, у которых когда-то была идея — призрачная мечта — о том, чего они хотят, но они так и не придали этой мечте форму цели и не придумали план ее достижения. Это те самые люди, которые просыпаются в середине жизни, задаваясь вопросом, как получилось, что они так далеко от того, где надеялись быть.

Слишком часто я встречала людей, которые вообще не думают о длительных сроках. Если у вас нет целей, как вы сможете их достичь? Если у вас есть цели, но нет плана, как вы поймете, что находитесь на правильном пути?

*Хорошая новость: планировать никогда не рано. Но есть новость еще лучше: заниматься этим никогда не поздно. В любой момент вашей жизни или карьеры вы можете поставить себе цель, изучить, какие навыки, знания или ресурсы нужны, чтобы достичь ее, а потом разработать план, чтобы воплотить ее в реальность.*

Серьезно.

Я не единственный человек, который построил счастливую, успешную жизнь по индивидуальному проекту. Вы тоже можете это сделать. Это не означает, что на вашем пути не будет трудностей, разочарований и трагедий (с большинством из нас случаются такие вещи). Но значит, что вы можете заставить жизнь — и все остальное, что к ней прилагается, — работать на вас.

Подождите, вы задаетесь вопросом: действительно ли это можно приложить к вам? Можете ли вы иметь успех и счастье? Почему так многие из нас спрашивают не «Как я могу получить то, что хочу?», а «Разве это вообще возможно для такого, как я?»