

---

# ГЛАВА 1

## Как стать членом клуба

*Связи – это всё. Всё в мире существует только в связи со всем остальным. Ничто не может существовать в изоляции. Довольно притворяться, что мы независимые существа, которые могут жить сами по себе.*

Маргарет Уитли

«Господи, как же мне попасть в этот круг?» — озадаченно спрашивал я себя в молодости, будучи студентом-первогодкой Гарвардской школы бизнеса.

За плечами у меня не было ни опыта работы, ни финансовой подготовки. Оглядываясь по сторонам, я видел вокруг себя целеустремленных молодых людей, у которых уже имелись начальные учёные степени в сфере бизнеса. У них был опыт аналитической работы в самых престижных компаниях Уолл-стрит. Конечно же, я чувствовал себя не в своей тарелке.

Как мог парень из рабочей семьи со степенью бакалавра свободных искусств и парой лет работы на обычном заводе соперничать с чисто-кровными отпрысками семей Маккинзи и Голдман Сакс, которые, как мне тогда казалось, уже с пеленок разбирались в бизнесе?

Я был провинциальным парнем из небольшого городка сталеваров и шахтеров. Местность была настолько сельской, что с порога нашего скромного домишко не было видно соседних домов. Мой отец работал на местном сталепрокатном заводе, а по выходным подрабатывал на строительстве. Мать убирала в домах врачей и адвокатов в соседнем городе. Мой брат вырвался из жизни маленького городка, избрав себе военную карьеру. Сестра еще в старших классах школы, когда я только начинал ходить, вышла замуж и уехала.

Как только я поступил в Гарвардскую школу бизнеса, ко мне вернулись все неприятные воспоминания детства. Дело в том, что, хотя денег у нас было немного, родители решили предоставить мне все те возможности, которых были лишены мои брат и сестра. Меня всячески тянули наверх и жертвовали всем, чтобы дать мне такое же образование, какое могли себе позволить только дети из богатых семей. Память возвращала

меня в те дни, когда мама забирала меня из частной школы на потрепанном драндулете, а все остальные дети рассаживались по лимузинам и BMW. Их постоянные безжалостные издевки над нашей машиной, над одеждой из синтетического волокна, которую я носил, над моими кросовками, представлявшими собой подделку известного производителя, каждый день напоминали мне о моем социальном статусе.

Этот жизненный опыт сослужил мне хорошую службу, укрепив мою решимость и стимулируя стремление к успеху. Он демонстрировал мне четкую границу между «иметь» и «не иметь», заставлял меня с ненавистью относиться к собственной бедности. Я чувствовал себя изгоем в обществе, но из-за этого работал намного усерднее, чем это делал кто-либо другой из моего окружения.

Именно тяжкий и упорный труд позволил мне поступить в Гарвард. Однако было еще одно обстоятельство, которое выделяло меня среди сокурсников и давало мне определенное преимущество. Дело в том, что еще задолго до приезда в Кембридж я усвоил одну вещь, которая была недоступна моим сверстникам.

Мальчишкой я устроился на работу в гольф-клуб, где таскал по полю сумки с клюшками за богатыми домовладельцами, жившими в соседнем городе, и их детьми. Занимаясь этим делом, я частенько размышлял, почему одни люди добиваются успеха в жизни, а другие нет. В те дни я сделал одно наблюдение, которое изменило мое мировоззрение.

Нося сумки по полю, я наблюдал, как люди, достигшие таких высот в жизни, которые и не снились моим родителям, помогают друг другу. Они подыскивали знакомым хорошую работу, вкладывали деньги и время в идеи, которые появлялись у друзей, помогали определять детей в лучшие школы, пристраивали их на практику в лучшие компании и в конце концов находили для них самую престижную работу.

Я на собственном опыте убеждался, что успех порождает успех и богатые становятся еще богаче. Взаимопомощь друзей и знакомых была самой надежной гарантией успеха. Я понял, что бедность – это

## Глава 1. Как стать членом клуба

не просто нехватка финансовых средств, а еще и изоляция от определенного круга людей, которые могут помочь тебе реализовать собственные способности.

Я пришел к пониманию того, что жизнь, как и гольф, это в определенном смысле игра. Люди, хорошо разбирающиеся в правилах игры, чаще добиваются успеха. А одним из самых главных правил жизни было то, что, зная нужных людей и умея использовать эти связи, ты можешь стать членом клуба избранных, даже если начал жизнь с того, что подносил сумки с клюшками.

Я понял, что ум, талант и происхождение – не самое важное в жизни. Разумеется, все это тоже играет свою роль, но оказывается бесполезным, если не усвоить одну вещь: ты ничего не сможешь сделать в одиночку.

К счастью, мне страстно хотелось добиться чего-нибудь в жизни (честно говоря, я и до сих пор со страхом думаю о том, что не смогу добиться успеха). В противном случае я бы, наверное, просто стоял в сторонке и наблюдал за чужой жизнью, как и многие из моих друзей, при служивавших в клубе.

Впервые я осознал невероятный потенциал человеческих взаимоотношений, общаясь с миссис Поланд. Кэрол Поланд была замужем за владельцем крупной деревообрабатывающей фабрики, а ее сын Бретт был моим одногодкой и другом. В то время мне очень хотелось быть похожим на Бретта (он был атлетически сложен, богат и пользовался большим успехом у девочек).

Нося клюшки за миссис Поланд, я делал все возможное, чтобы она добивалась победы в любом турнире. Рано поутру я проходил всю дистанцию, отмечая для себя все трудные места. Я проверял скорость, с которой мячик катится по траве. Вскоре на миссис Поланд действительно посыпались победы. Каждый раз во время женских турниров я проделывал для нее такой объем работы, что она начала отмечать мои заслуги в присутствии своих друзей. Я начал пользоваться спросом и у других игроков.

Для меня не в тягость было пройти даже тридцать шесть лунок за день, лишь бы только меня наняли. И, разумеется, я относился к своему непосредственному начальнику в клубе так, словно он был царем. В первый же год своей работы я был признан лучшим среди обслуживающего персонала клуба, а за это меня назначали в служение к Арнольду Палмеру, приезжавшему в свой родной город, чтобы поучастовать в соревнованиях. Арни сам начинал так же, как и я, а впоследствии стал владельцем гольф-клуба. Я смотрел на него как на кумира. Он служил для меня живым доказательством того, что успех и в гольфе, и в жизни не имеет ничего общего с происхождением. Все дело было в том, что он добился права быть принятим в круг избранных (разумеется, талант тоже сыграл свою роль). Одни получают это право благодаря происхождению или деньгам, другие, как Арнольд Палмер, за счет того, что добиваются фантастических результатов в своем деле. Я знал, что моя сильная сторона – это инициатива и упорство. Арни продемонстрировал мне, что прошлое – это далеко не всегда пролог к будущему.

В течение нескольких лет я фактически был членом семьи Поланд, проводя у них все выходные и навещая их почти каждый день. Мы с Бреттом были неразлучны, и я любил его семью так же, как свою собственную. Миссис Поланд познакомила меня со всеми членами клуба, которые могли оказать мне помощь, а если она замечала, что упорства во мне поубавилось, то первая говорила об этом. Я помогал ей на поле для гольфа, а она, ценя мои усилия и заботу о ней, помогала мне в жизни. От нее я усвоил простой, но очень важный урок о силе щедрости. Если ты помогаешь другим, то и они помогут тебе. Этот вечный принцип люди называют взаимовыручкой. Я же в ту пору рассматривал это понятие просто как заботу о ближнем. Мы все заботимся друг о друге и стараемся облегчить друг другу жизнь.

Тот давний урок сослужил мне хорошую службу уже в первом семестре в Гарварде. Я понял, что студенты, воспитанные в духе индивидуализма и жесткой конкуренции, живут абсолютно неправильно. Успех

## Глава 1. Как стать членом клуба

в любой сфере, особенно в бизнесе, строится на том, чтобы работать *вместе* с людьми, а не против них. Никакие доллары и центы не могут по-колебать извечного принципа: бизнес – это человеческое занятие, и всё в нем определяют только люди.

Когда начался второй семестр, я уже с усмешкой задавал себе вопрос: «И как только все эти люди вообще попали сюда?»

Я обнаружил, что моим однокурсникам не хватает самого главного – умения строить и укреплять взаимоотношения с окружающими. В Америке, особенно в бизнесе, людей воспитывают в духе индивидуализма. Тех, кто пытается извлечь для себя выгоду из общения с другими людьми, считают льстецами и беспринципными подхалимами.

Мне неоднократно приходилось наблюдать, что люди очень часто за-блуждаются насчет истинных намерений тех, кто старается установить добрые взаимоотношения с окружающими. Ведь та атмосфера, которую я наблюдал на поле для гольфа, где люди старались помочь друг другу, где разные семьи оказывали поддержку и проявляли взаимную заботу, не имеет ничего общего с какими-то махинациями по принципу «рука руку моет». Очень редко там наблюдались случаи, когда добрые дела делялись в расчете на ответную услугу. Никто не старался вести подсчеты, сколько надо дать, чтобы что-то получить взамен.

С годами я понял, что доброе отношение к окружающим помогает мне лучше узнать себя и обогатить собственную жизнь. Это стало моим сознательным жизненным принципом. Я начал активно использовать эту тактику во всех сферах своей профессиональной и личной жизни. При этом я не руководствовался холодным, бездушным расчетом. Мне важно было не завести «нужные» связи, а поделиться тем, что я имею и могу. Я не жалел на это ни времени, ни энергии, помогал друзьям установить контакты с теми из своих знакомых, кто был способен оказать им какую-то услугу, проявляя искреннее сочувствие и интерес и попутно сам становился богаче. Я не был диспетчером по контактам, а помогал людям устанавливать глубокие и прочные человеческие связи и в этом видел свое предназначение.

Люди, которые инстинктивно создают вокруг себя прочную сеть взаимоотношений, всегда добиваются выдающихся успехов в бизнесе. Если вы попытаетесь свести бизнес к его базовой сущности, то поймете, что это, в принципе, стремление одних людей продать что-то другим. Эта идея может потеряться в грандиозной суматохе, которую компании в поисках конкурентного преимущества создают вокруг всего, начиная с брендов и технологий и заканчивая дизайном и ценообразованием. Однако спросите любого руководителя, предпринимателя или профессионала в своем деле, за счет чего они добились успеха, и я гарантирую: вам, скорее всего, расскажут о людях, которые помогли найти путь к успеху, если, конечно, ваш собеседник честен и не зациклен на своей исключительности.

Успешно используя в течение двух десятилетий в собственной жизни и карьере силу человеческих взаимоотношений, я пришел к пониманию, что установление связей между людьми – это одно из самых главных умений и в бизнесе, и в жизни. Почему? Потому что, попросту говоря, люди охотнее ведут дела с теми, кого они знают и любят. Карьера в любой области строится по тому же самому принципу. Даже наше общее ощущение благополучия и счастья, как показали многочисленные исследования, во многом зависит от поддержки и доброго отношения со стороны общества, которым мы сами себя окружаем.

Мне понадобилось много времени, чтобы точно определить, каким образом должно осуществляться установление связей между людьми. Однако теперь я точно знаю, что, если бы мне вздумалось стать президентом США или председателем родительского комитета школы, мне потребовалась бы помочь очень многих людей.

## Не рассчитывайте только на свои силы

Как превратить перспективное знакомство в дружбу? Как добиться того, чтобы окружающие вложили душу в ваше начинание? Почему одни люди постоянно выносят из всевозможных встреч и конференций массу новых полезных знакомств, которых им хватит на долгие месяцы работы, а другие – только несварение желудка? Как найти то место, где можно встретить людей, способных оказать влияние на вашу дальнейшую жизнь?

Еще со временем своей ранней юности я старался впитывать опыт и полезные советы из любого мыслимого источника – из книг, от друзей, учителей и родителей. Моя тяга к общению была неутолимой. Однако в бизнесе, как я убедился, ничто не может сравниться с хорошим наставником. На любом этапе карьеры я искал в своем окружении самых преуспевающих людей и обращался к ним за помощью и советом.

Впервые я осознал всю ценность хорошего наставника, познакомившись с адвокатом Джорджем Лавом. Он и его брокер Уолт Сейлинг приняли меня под свое крыло. Я слушал захватывающие рассказы об их работе и находил в них настоящие самородки житейской и профессиональной мудрости. Семена их советов попали на благодатную почву, и с тех пор я постоянно искал людей, которые могли чему-то научить или поддержать меня. Позже, когда я уже накоротке общался с лидерами бизнеса, политиками и другими людьми, державшими в своих руках бразды правления, я наблюдал, каким образом самые преуспевающие люди общаются с окружающими и как они побуждают их оказывать помощь в достижении своих целей.

Я понял, что *подлинное общение* – это поиск путей для того, чтобы сделать счастливыми *других* людей. Главное при этом – отдавать больше, чем получаешь. Я убедился, что вся философия доброты и отзывчивости строится на весьма практических принципах.

Эти принципы помогли мне в конечном счете добиться целей, которые я раньше считал недостижимыми. Они открыли передо мной

возможности, о которых человеку моего происхождения не приходилось даже и мечтать. Они приходили мне на помощь в периоды неудач, которые порой у каждого случаются в жизни. Такая помощь была мне особенно нужна, когда я, окончив школу бизнеса, получил первую работу в компании Deloitte & Touche Consulting.

По общепринятым меркам я был в ту пору еще совершенно никудышным консультантом. Представьте себе мое состояние, когда мне поручили первый самостоятельный проект и засадили в какую-то комнату без окон, где от пола до потолка высились горы бумаг, содержащих бесчисленное множество различных данных. Я старался. Я действительно делал все, что было в моих силах, но не мог справиться с поставленной задачей и только убедился, что эта нудная рутина меня убьет.

Все должно было закончиться тем, что либо я уйду сам, либо меня уволят.

К счастью, я уже успел к тому времени применить на практике принципы установления взаимоотношений с людьми. В свободное время, отдохная от мучительных и бесплодных попыток анализа множества цифр, я связывался с бывшими однокашниками, профессорами, начальниками – со всеми, кто мог извлечь для себя какую-то выгоду из контактов с Deloitte. Я проводил выходные, устраивая небольшие конференции и беседы с людьми на самые разные темы, которые почерпнул для себя во время учебы в Гарварде под руководством Лена Шлезингера (именно ему я обязан своим нынешним стилем ведения бесед). Все это я делал для того, чтобы создать в глазах публики благоприятное впечатление о своей компании. К тому времени у меня уже были свои наставники, в число которых входил и президент Deloitte Пат Локонто.

Несмотря на все усилия, мой проект оказался крайне неудачным. Он получил очень низкую оценку, так как я не сделал того, о чем меня просили, а то, что сделал, было выполнено не так, как от меня ожидали. Однако у моих руководителей, с которыми я уже успел установить хорошие отношения и которые знали, чем я занимаюсь в свободное

## Глава 1. Как стать членом клуба

время, родилась идея. Собравшись вместе, мы создали новую должность, которой раньше не существовало в компании.

Мои наставники выделили мне бюджет в размере 150 тысяч долларов, чтобы я продолжал делать то, что делал и раньше: развивать бизнес компании, поддерживать контакты с прессой и деловым миром и за счет этого усиливать позиции Deloitte на рынке.

Доверие руководства ко мне оправдалось. Всего за год название компании стало у всех на слуху, и она выбралась из середнячков в лидеры консалтингового бизнеса, показав невиданные темпы роста (разумеется, в этом была не только моя заслуга). Я был назначен руководителем службы маркетинга и стал самым молодым сотрудником, которому предложили стать партнером. Успех окрылил меня. Работа доставляла удовольствие, была захватывающей и интересной. Чего еще можно было ожидать?

Моя карьера пошла в гору, хотя на первый взгляд это было всего лишь следствием удачного стечения обстоятельств. Впервые за долгие годы я понял, в чем состоит мое призвание. После Deloitte я занимал руководящие должности в других компаниях, а затем основал свою собственную. И только сегодня, оглядываясь назад, я понимаю, что все это было далеко не случайно.

Уйдя из Deloitte, я оказался самым молодым руководителем отдела маркетинга в одном из крупнейших предприятий гостиничного бизнеса Starwood Hotels & Resorts, которое входило в перечень 500 самых успешных компаний, составляемый журналом Fortune. Вслед за этим я стал президентом компании Knowledge Universe, производившей компьютерные игры, а затем создал и свой собственный бизнес — компанию FerrazziGreenlight, которая оказывает консультационные услуги в сфере торговли и маркетинга. Мой путь наверх был не самым прямым. Но каждый раз, когда я задумывался о дальнейших действиях или нуждался в совете, я обращался к кругу друзей, который сам создал вокруг себя.

Поначалу я старался не выпячивать свою стратегию общения и взаимовыручки, так как полагал, что она занимает второстепенное

положение в ряду других способностей, которыми должен обладать бизнесмен. Но по мере того как я становился старше, ко мне все чаще стали обращаться различные люди, начиная с президентов известных компаний и политиков и заканчивая студентами колледжей и моими же собственными сотрудниками, с просьбами рассказать, как надо делать то, чем я всю жизнь с удовольствием занимался. Журнал Crain's назвал меня в числе 40 самых лучших бизнесменов в возрасте до 40 лет, а Всемирный экономический форум присвоил звание «Глобальный лидер завтрашнего дня». Сенатор Хиллари Клинтон попросила меня использовать круг моих связей в целях сбора средств для ее любимого детища – некоммерческой организации Save America's Treasures. Друзья и руководители крупнейших компаний просили меня помочь им организовать неформальные встречи за ужином с перспективными клиентами из ключевых секторов экономики страны. Студенты, осваивавшие курс MBA, забрасывали меня письмами с просьбами поделиться с ними знаниями о принципах межчеловеческого общения, которым их не учили в университетах. Сегодня эта тема включена в официальные учебные планы самых престижных школ бизнеса.

Разумеется, создание разветвленной сети связей – это не единственная вещь, которая требуется для успеха, но если вы строите свою карьеру и жизнь с помощью и при поддержке друзей и знакомых, то это имеет неоспоримые преимущества:

1. Вам никогда не придется скучать. Такая жизнь порой требует больших затрат времени и налагает на вас больше ответственности, но никогда не надоедает. Вы все время узнаете что-то новое о себе, других людях, о бизнесе и окружающем мире. Это прекрасное чувство.
2. Карьера, построенная на связях, полезна и компаний, в которой вы работаете, потому что она тоже извлекает выгоду из вашего роста. Люди, которые общаются с вами, общаются и с вашей

компанией. Вы чувствуете удовлетворение от того, что ваши руководители и организация в целом заинтересованы в вашем продвижении по службе.

**3.** Круг знакомств, предоставляющий вам поддержку и открывающий множество возможностей для развития, очень важен в современном мире. Раньше, когда человек всю жизнь работал в одном месте, у него было ощущение надежности, заботы и лояльности. Но эти времена безвозвратно канули в прошлое. Сегодня мы все вольные птицы. Пути нашей карьеры пролегают через самые разнообразные должности во многих компаниях. Нашей главной валютой становится информация, поэтому разветвленная сеть знакомств – это самый надежный путь для успешной карьеры.

Сегодня в моей электронной записной книжке свыше 5000 человек, которым я могу позвонить в любое время. Они могут предложить мне квалифицированный совет, работу, помочь, одобрение, поддержку, заботу и любовь. Каждый из них сам по себе может и не отличаться каким-то особым умом, образованием или личным обаянием. Вместе же они представляют собой круг надежных, талантливых и преуспевающих людей, на которых можно во всем положиться.

Чтобы создать такой круг общения, надо немало потрудиться. Это я понял еще в детстве, таская сумки с клюшками для гольфа. Для этого надо думать не только о себе, но и о других. Если вы решили помочь другим, чтобы иметь возможность при случае и самому обратиться к ним за помощью, то поймете, как и я, каким мощным рычагом для достижения собственных целей может стать эта тактика. Что очень важно, она обогатит вашу жизнь, окружит постоянно растущей, тонкой и отзывчивой сетью друзей, которые заботятся о вас точно так же, как и вы о них.

Эта книга откроет вам секреты успеха многих преуспевающих людей. Об этом редко говорят преподаватели школ бизнеса и консультан-

## Никогда не ешьте в одиночку

ты по вопросам карьеры. Но, применив на практике идеи, о которых говорится в книге, вы тоже сможете стать центром круга друзей, которые обеспечат вам успешную жизнь. Конечно, я склонен к некоторому фанатизму в своих стараниях обзавестись как можно более широким кругом связей. Те вещи, которым я собираюсь вас учить, я делаю, пожалуй, с избытком. Но если вы просто будете уделять внимание другим людям и признаете, что вы в этом мире живете не один, то быстро добьетесь поразительных результатов.

Это по силам каждому. В конце концов, если уж провинциальному парню удалось попасть в «клуб избранных», то и вы сможете.

Я жду вас в этом клубе.