

Оглавление

Предисловие	9
Предисловие автора	11
Часть первая. Настройте свой ум.	19
Глава 1. Как стать членом клуба	20
Глава 2. Не ведите счет добрым делам.	33
Глава 3. В чем состоит ваша миссия?	44
Глава 4. Стройте отношения заблаговременно.	65
Глава 5. Гений смелости	71
Глава 6. Охотники за душами	80
Часть вторая. Навыки общения.	89
Глава 7. Домашняя работа.	90
Глава 8. Фиксируйте имена.	98
Глава 9. Как позвонить по телефону незнакомому человеку	106
Глава 10. Сделайте своим союзником секретаршу.	117
Глава 11. Никогда не ешьте в одиночку.	126
Глава 12. Поделитесь своими увлечениями.	133
Глава 13. Не напомнив о себе, вы потерпите неудачу.	140
Глава 14. Станьте организатором конференции.	146
Глава 15. Знакомьтесь с мастерами установления связей	169
Глава 16. Расширьте круг общения	182
Глава 17. Искусство светских бесед	186

Часть третья. Как превратить знакомых в соратников	205
Глава 18. Здоровье, благосостояние и дети.	206
Глава 19. Социальный арбитраж.	218
Глава 20. Не дайте о себе забыть	229
Глава 21. Отыщите свой «якорь».	240
 Часть четвертая. Связи в эпоху цифровых технологий	 253
Глава 22. Расширьте диапазон	254
Глава 23. Станьте королем контента.	275
Глава 24. Как сконструировать счастливый случай	297
 Часть пятая. Умение брать и давать	 311
Глава 25. Будьте интересным человеком.	312
Глава 26. Создайте себе имя	335
Глава 27. Заявите о себе	344
Глава 28. Держитесь ближе к власти	366
Глава 29. Создайте свой клуб, и люди придут к вам	378
Глава 30. Не поддавайтесь гордыне	387
Глава 31. Учитесь и учите других. И так до бесконечности.	393
Глава 32. Забудьте о балансе.	407
Глава 33. Добро пожаловать в эпоху общения.	412

Предисловие

Когда-то в недавнем прошлом людей, умеющих создавать и поддерживать хорошие связи, высмеивали в кино и прессе, называя это явление прохиндией. А ведь это особый талант, особый стиль жизни, который направлен в первую очередь на созидание и продвижение; талант, который сегодня называется модным словом «нетворкинг».

Книга «Никогда не ешьте в одиночку» не только о том, как занести в записную книжку много полезных телефонных номеров, — она о более важном: о стремлении помогать друг другу, заботиться о друг о друге, отдавать больше, чем получаешь (при этом не ожидая ничего взамен), делать других людей счастливыми. Это то, что сегодня очень нужно России.

Сознательная замкнутость на очень узком круге общения приводит к тому, что мы ограничиваем круг своих интересов, лишаемся судьбоносных встреч, а вслед за этим и новых возможностей, которые могли бы менять нашу жизнь в лучшую сторону. Одиночество среди людей становится все большей проблемой для современного мира.

Мне хотелось бы надеяться, что читатели, взяв хотя бы частичку опыта Кейта Феррацци, смогут сделать свою жизнь и жизнь своих близких более насыщенной и увлекательной. Возможно, эта книга подтолкнет вас к тому, чтобы достать из «сундука» сознания те идеи, которые вы отчаялись

когда-либо реализовать только потому, что не было необходимых связей.

Всегда и у всех есть возможность расширить круг людей, которые могли бы в будущем предоставить вам поддержку и открыть другие возможности. Одно из правил, которым вы можете вооружиться сразу, — это всегда совершать добрые дела бескорыстно и не ожидая ничего взамен. Помогите другим, и это откроет вам мир «случайных» успехов в разных сферах вашей жизни. И уж абсолютно точно вы всегда сможете завтракать, обедать и ужинать с интересными людьми — если, конечно, вам этого захочется.

*Ростислав Ордовский-Танаевский Бланко,
основатель компании «Росинтер Ресторантс Холдинг»*

Предисловие автора

Из городка Иден, что в часе езды от Солт-Лейк-Сити в штате Юта, открывается потрясающий вид на заснеженную, поросшую лесом гору Паудер-Маунтин. В 2013 году группа предприимчивых молодых людей не старше тридцати лет собрала 40 миллионов долларов, чтобы выкупить участок земли площадью более четырех тысяч гектаров. На нем они планируют построить экокурорт, который станет вторым (третьим, четвертым или пятым) домом для успешных предпринимателей, решивших изменить мир к лучшему.

Это дерзость в лучшем ее проявлении. История о том, как эти молодые, но быстро добившиеся успеха бизнесмены выполнили свою задачу, — прекрасная иллюстрация того, как могут применяться на практике изложенные в этой книге принципы и методики.

В 2008 году двадцатидвухлетний Элиот Бисноу, работавший в небольшой фирме своего отца, которая занималась электронной рассылкой, так активно подошел к привлечению рекламодателей, что уже через некоторое время не мог сам обеспечивать управление и развитие дела: настолько выросли его масштабы. Бисноу полагал, что ему недостает знаний, однако он не побежал в школу бизнеса, так как понимал, что влип по уши и что ответы были нужны вчера.

Прочитанная в тот момент книга «Никогда не ешьте в одиночку» помогла Бисноу взглянуть на проблему под другим углом. В действительности ему не доставало не знаний,

а людей, которые могли бы дать совет, взять на себя роль наставника и помочь быстро развивающемуся делу. А у этой проблемы — проблемы контактов — было такое же «контактное» решение.

Как и предписывала книга, сначала он составил «план по созданию сети поддержки». В нем он определил свои цели и перечислил успешных предпринимателей, уроки которых помогли бы ему справиться со сложившейся ситуацией. Потом он снял телефонную трубку и, забыв про застенчивость, позвонил незнакомым людям, чтобы сделать им щедрое предложение, от которого невозможно было отказаться, — провести выходные на лыжном курорте совершенно бесплатно (для приглашенных; Бисноу это мероприятие обошлось в 15 тысяч долларов) в кругу других таких же успешных предпринимателей и поделиться секретами успеха с новичками (в основном с самим Бисноу), стремящимися не только получить прибыль, но и поучаствовать в социальной жизни.

Уже оплаченный выходной на лыжном курорте и возможность изменить мир к лучшему? Я бы сразу согласился — более того, я бы заплатил за участие. Как выяснилось, так рассуждал не я один, — и раз! — у Бисноу появилось новое дело. За несколько лет деловые встречи на лыжном курорте стали традицией, а традиция — серией конференций Summit Series, имеющих и коммерческое, и некоммерческое направления.

Эти конференции не просто помогают молодым предпринимателям встать на ноги; главным образом, они помогают сложиться обществу, в котором оказывается личная взаимная поддержка, делающая возможным сотрудничество и удовлетворяющая нашу глубокую человеческую потребность в общении, в чувстве сопричастности и значимости. Это самый важный социальный капитал, какой только можно себе представить. Иными словами, во время этих встреч люди обретают друзей, наставников и коллег на всю жизнь.

За прошедшее десятилетие исследования в области общественных наук показали, что потребность в создании подобных связей не просто диктуется расплывчатыми представлениями о «достойной жизни», отнюдь: удовлетворение этих потребностей — необходимое условие для творчества, инноваций, развития и в итоге — получения прибыли.

Курорт Паудер-Маунтин стал штаб-квартирой конференций Summit Series. Их постоянные участники — например, миллиардер Питер Тиль — выкупили землю на территории по 2 миллиона долларов за участок. Это позволяет надеяться, что и сами конференции, и — что важнее — обеспечившие их успешность идеи будут существовать еще долгие годы.

Историю Бисноу можно воспринимать как поэтапное и крайне успешное воплощение всего, чему учит эта книга. В первую очередь, это щедрость в отношениях, а также смелость, социальный арбитраж, соединение личного и профессионального, налаживание контактов через общие интересы, отдача, удовольствие от работы.

Как ни лестно было бы мне так считать, но в возникновении Summit Series нет моей заслуги. Мне всего лишь повезло подтолкнуть Бисноу к созданию этого форума вместе с его группой поддержки. Однако я могу похвастаться тем, что Бисноу называет «Никогда не ешьте в одиночку» руководством к действию, которое помогло ему четко сформулировать и претворить в жизнь его идею. Он один из тысяч тех, кто прислал отклики на эту книгу, утверждая, что построил с помощью описанных в ней концепций и правил не только личную карьеру, но и целые организации.

Вот неписанный кодекс корпоративной этики Summit.

- 1. Воспринимайте жизнь как экспедицию за знаниями.** Каждый может чему-то научиться. Каждый может чему-то научиться. Отправьтесь в духовное и интеллектуальное путешествие!

2. **Налаживайте дружеские связи.** Summit Series не ставит своей целью пополнить вашу адресную книгу, а дает возможность приобрести друзей на всю жизнь. Вас окружают удивительные люди. Познакомьтесь с ними ближе.
3. **Не упускайте счастливый случай.** Порой непредвиденные события оказываются самыми важными. Цените это.
4. **Проявляйте доброту.** В Summit Series ценится личность, а не красивые слова в резюме. Проявляйте доброту к новичками и не раболепствуйте перед знаменитостями.
5. **Получайте удовольствие.** Зачем делать то, что вам не нравится?

Добро пожаловать в эпоху общения

Достижения Бисноу и его группы, а также многих тысяч читателей, поделившихся со мной их историями успеха, говорят о том, что «Никогда не ешьте в одиночку» — это гораздо больше, чем просто рассказ одного человека о том, как он достиг своих целей. Раньше я думал, что наладить связи и выбиться в люди было исключительно личным, хоть и страстным желанием мальчика из бедной семьи в промышленном Питтсбурге. Однако оказалось, что мной руководили силы более высокого порядка, чем те, что можно было почувствовать на поле для игры в гольф, где я столь многому научился, поднося клюшки.

Мир менялся, и я менялся с ним — а может быть, у меня просто оказались нужные гены для того, чтобы добиться процветания в этой новой экосистеме. В любом случае, эта книга стала путеводителем по бизнесу совершенно нового времени.

За десять лет, прошедших с момента ее выхода, я создал компанию, которая помогает клиентам процветать даже в бурном море перемен за счет создания и укрепления более качественных человеческих связей. Вместе мы вложили большие средства в исследование того, что долгое время было предметом изучения других дисциплин. Это эмоции, интуиция, поведение, доверие, влияние, власть, взаимность, сеть связей и все, что касается выстраивания личных и деловых отношений с другими людьми.

Одновременно произошли два удивительных события:

1. Слово «связи» наконец утратило нехорошие коннотации и стало общеупотребительным. Это подчеркнуло врожденное человеческое стремление к налаживанию этих связей не с грязными и корыстными целями, а из нормальных побуждений к взаимодействию и сотрудничеству в новых экономических условиях. Самое ценное вложение сегодня — это социальный капитал, который состоит из информации, знаний, доверия и всего того, что могут дать взаимоотношения и социальные сети.
2. Ученые вывели уравнение, которое десять лет назад я чувствовал лишь интуитивно:

УСПЕХ = ЛЮДИ, КОТОРЫХ ВЫ ВСТРЕТИТЕ, +
ТО, ЧТО ВЫ СДЕЛАЕТЕ ВМЕСТЕ.

Сеть связей определяет вашу жизнь. Это подтверждают открытия, сделанные в ходе исследования новейших объектов изучения — социальных сетей и теории социального заражения. Мы — это тот круг, с которым мы взаимодействуем. Заработная плата, настроение, здоровье нервной системы и размер желудка — все зависит от того, с кем и как мы решили общаться.

Таким образом, взять под контроль свои отношения — значит управлять собственным будущим и карьерой.

При правильном подходе «взять что-то под контроль» означает иногда отказываться от него; я понял это далеко не сразу — и уже после того, как стал отцом. Выводы, к которым я пришел и которые собрал в этой книге, в наше время стали особенно важны.

В будущем их актуальность станет лишь расти. Нынешние дети подключаются к интернету, едва им перерезают пуповину. Чувство принадлежности к мировому сообществу и взаимодействие с ним формирует их сознание уже на самых ранних стадиях. Попадая в социальные сети с малолетства, они становятся знатоками в одних областях и полными профанами — в других; подозреваю, что ближайшие несколько десятков лет они проведут, пытаясь эти области различить (а там как раз начнется следующая «революция»). К счастью для читателей, и взрослых, и юных, эта книга показывает, как устанавливать взаимодействие через социальные сети.

Нескольких упоминаний «кибернавтов», КПК и «революционного» устройства Плахо для упорядочения контактной информации было достаточно, чтобы первое издание «Никогда не ешьте в одиночку» оказалось самым продвинутым для своего времени руководством по освоению новейших коммуникационных технологий в эпоху виртуального общения. В наши дни социальные сети и мобильные устройства, несомненно, оказывают огромное влияние на то, как мы развиваем отношения, наращиваем влияние и социальный капитал.

Шли годы, и поклонники этой книги все чаще просили исправить и дополнить ее, чтобы «Никогда не ешьте в одиночку» и далее соответствовала своей репутации универсального пособия по выстраиванию отношений.

Внося изменения и дополнения в эту книгу, я старался сохранить как можно больше от первоначального содержания, поскольку, по моему мнению, предложенные в ней стратегии все еще работают. Я написал еще три главы и обновил данные во всех остальных, стремясь к тому, чтобы

книга была как можно более полезной для читателя, живущего в мире компьютерных технологий.

Замечу также, что, хотя технологии ушли далеко вперед, принципы, на которых основана книга, к счастью, остались неизменными. Главной остается вера в то, что успеха может добиться любой, вне зависимости от пола и возраста, финансового положения семьи и этнической принадлежности, пока этот человек дарит обществу столь редкие в наши дни искренность и щедрость. На этих же культурных ценностях строится работа социальных сетей в современном мире.

Как читать эту книгу

Если вы готовы учиться и применять на практике полученные знания, эта книга станет вашим незаменимым помощником.

Осваивайте изложенные здесь принципы и тактики по мере чтения. Я верю, что, кем бы мы ни были, наша дорога к величию начинается в тот момент, когда мы находим в себе смелость проявить щедрость.

Навыки взаимодействия с другими людьми нужно развивать постоянно: отношения не строятся за один день. Если вы ничего не будете предпринимать, пока не овладеете описанными здесь методиками в совершенстве, то потратите впустую месяцы или даже годы, если вообще когда-нибудь решитесь завязать знакомство.

Вот лишь несколько пунктов из длинного списка того, что вы сможете сделать, опираясь на эту книгу.

1. Выработать действенную, отвечающую вашим потребностям стратегию налаживания связей, которая верно прослужит вам много лет.
2. Нарастить социальный капитал и грамотно им распорядиться, чтобы достигать с каждым разом все более амбициозные цели.

3. Постоянно поддерживать связи с как можно более широким кругом общения, сочетая предусмотрительность с умением извлекать выгоду из благоприятной ситуации.
4. Научиться определять приоритеты в отношениях и выделять среди них наиболее значимые для здорового и продуктивного межличностного взаимодействия.
5. Сделать так, чтобы ваш подход стал вашей визитной карточкой, которая будет вызывать у других желание делиться с вами информацией, открывать вам новые двери и предоставлять ресурсы.
6. Перевести эту визитную карточку на язык социальных сетей и обзавестись когортой онлайн-последователей.
7. Повысить собственную ценность в глазах тех, с кем вы взаимодействуете, особенно руководства и клиентов.
8. Фиксировать собственные новые познания, чтобы получить статус эксперта в соответствующей области и увеличить свое онлайн-влияние.
9. Добиться, чтобы вас заметили и стали привлекать к самым перспективным проектам.
10. Жить жизнью, которая вам нравится, пользуясь поддержкой широкого круга друзей.

Более полумиллиона читателей — от старшекласников до управляющих крупными компаниями — по меньшей мере в шестнадцати странах мира добились потрясающих результатов, овладев искусством взаимодействия с людьми — искусством, которому учит книга «Никогда не ешьте в одиночку». Станьте одним из них!

Часть первая

Настройте свой ум

Глава 1

Как стать членом клуба

Связи — это все. Все 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-первогодком 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 ученые степени в сфере бизнеса. За плечами у них уже был опыт аналитической работы в самых престижных фирмах Уолл-стрит. Большинство из них происходили из богатых семей с длинными родословными и римскими цифрами после имен. 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 чистокровными отпрысками семей Маккинзи и Голдман Сакс, которые, как мне тогда казалось, уже с пеленок разбирались в бизнесе?

Первый год обучения определил всю мою дальнейшую жизнь и карьеру.

Я родился в небольшом провинциальном городке сталеваров и шахтеров. Местность была настолько сельской, что с порога нашего скромного домишки не просматривались даже соседние дома. Мой отец работал на 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 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 возможности, которых были лишены мои брат и сводная сестра. Меня всячески тянули вверх 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 БМВ. Их постоянные безжалостные издевки над нашей машиной, над одеждой из синтетического волокна, которую я носил, над моими кроссовками, представлявшими собой подделку известной фирмы, каждый день напоминали мне о моем жизненном 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 эти ощущения заставляли меня работать 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 друг для друга хорошую работу, вкладывали деньги и время в идеи, которые появлялись у друзей, помогали друг другу 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 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, в тот момент я очень боялся, что у меня ничего не получится). В противном случае я бы, наверное, просто стоял в сторонке и наблюдал за чужой жизнью, как и многие из моих друзей, прислуживавших 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 одноклассником и другом. В то время мне очень хотелось быть похожим на Бретта (он занимался спортом, имел крупное состояние 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 стала 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 работы меня признали лучшим среди обслуживающего персонала клуба, а за это меня назначали в услужение к Арнольду Палмеру, приезжавшему в родной город, чтобы поучаствовать 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 принятым 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 стал 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 мне 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 в любой сфере, особенно в бизнесе, строится на том, чтобы работать *вместе* с людьми, а не против них. Никакие доллары и центы не могут поколебать извечного принципа: бизнес — это человеческое занятие, и все 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.

За долгие годы общения с людьми я понял, что личные заблуждения тех, кто активно выстраивает взаимоотношения, по глубине могут сравниться лишь с общими заблуждениями о том, как нужно «правильно» это делать. Ведь та атмосфера, которую я наблюдал на поле для гольфа, где люди старались помочь друг другу, где разные семьи оказывали друг другу 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 делались 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, проявлял искреннее сочувствие и интерес и попутно сам становился богаче. Как и в бизнесе, в науке создания

связей гораздо важнее сводить не дебет с кредитом, а людей друг с другом.

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 бизнес в поисках конкурентного преимущества создает вокруг всего, начиная с торговых марок и технологий и заканчивая дизайном и ценообразованием. Однако спросите любого руководителя фирмы, предпринимателя или профессионала в своем деле, за счет чего они добились успеха, и я гарантирую вам, что в ответ вы не услышите привычного жаргона, свойственного бизнесменам. Вам, скорее всего, расскажут о людях, которые помогли найти путь к успеху, если, конечно, ваш собеседник честен и не заиклен на своей исключительности.

Успешно используя в течение многих лет 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 помощь очень многих людей.

Не рассчитывайте только на свои силы

Как превратить 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 времен 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 на коротке 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 практичных 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 вместе с еще несколькими новичками 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, отдыхая от мучительных и бесплодных попыток анализа множества цифр, я связывался с бывшими однокашниками, профессорами, бывшими начальниками — со всеми, кто мог извлечь для себя какую-то выгоду из контактов с фирмой Deloitte. Я проводил выходные, устраивая небольшие конференции и беседуя 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 в фирме у меня уже были свои наставники, в число которых входил и ее президент 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 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 через год название компании было у всех на слуху и она выбралась из середнячков в лидеры консалтингового бизнеса и реинжиниринга, показав невиданные темпы роста (разумеется, в этом не только моя заслуга). Меня назначили руководителем службы маркетинга, и я стал самым молодым сотрудником, которому владельцы фирмы предложили партнерство. Успех окрылил меня. Работа доставляла удовольствие, была захватывающей и интересной. Чего еще можно было хотеть?

Моя карьера пошла в гору, хотя на первый взгляд это казалось всего лишь следствием удачного стечения обстоятельств. Впервые за долгие годы я понял, в чем состоит мое призвание. После компании Deloitte я занимал руководящие должности в других фирмах, а затем основал 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 список 500 самых успешных компаний, составляемый

журналом Fortune. Вслед за этим я стал президентом компании компьютерных игр Knowledge Universe, а затем создал и собственную компанию FerrazziGreenlight, которая оказывает консультативные услуги в сфере торговли и маркетинга самым именитым фирмам мира. 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 лучших бизнесменов в возрасте до 40 лет, а Всемирный экономический форум присвоил звание «Глобального лидера завтрашнего дня». Сенатор Хиллари Клинтон попросила меня использовать круг моих связей, чтобы собрать средства 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 межличностного общения, которым их не учили в университетах. Сегодня эта тема включена в официальные учебные планы самых престижных школ бизнеса.

Я также осознал, что и другим людям было бы полезно приобрести те «мягкие» навыки, которые так помогли мне добиться успеха.

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 компании, в которой вы работаете, потому что она тоже извлекает выгоду из вашего роста: чем выше ваша ценность, тем сильнее люди стремятся установить с вами связь. 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 одной фирме, она давала ему ощущение надежности, заботы и лояльности. Но эти времена безвозвратно ушли 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 у меня есть телефонные номера свыше 10 000 человек, которым я могу позвонить в любое время. Они могут предложить мне квалифицированный совет, работу, помощь, одобрение, поддержку, заботу и любовь. Самые успешные люди, которых я знаю, не всегда отличаются

каким-то особым умом, образованием или личным обаянием. Но у каждого из них есть круг надежных, талантливых и мотивирующих советчиков, 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 помогать 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, консультанты по вопросам карьеры, психологи. Но, применив на практике идеи из этой книги, 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.

Глава 2

Не ведите счет добрым делам

Ни об одном человеке нельзя сказать, что он сам себя сделал. На наше становление оказывают влияние тысячи других людей. Каждый, кто сделал для нас доброе дело или высказал слово одобрения, внес свою лепту в формирование нашего характера и мыслей и способствовал нашему успеху.

Джордж Бертон Адамс

Когда я беседую со студентами или школьниками, они постоянно задают мне вопрос: «В чем секрет успеха? Каковы неписанные правила, ведущие к нему?» Конечно же, им хочется получить готовый ответ на блюдечке с голубой каемочкой. Ну что ж, почему бы и нет? Я в их возрасте был точно таким же.

«Значит, вы хотите, чтобы я откровенно вам все выложил? — отвечаю я. — Справедливое желание. Ключ к успеху я могу выразить всего одним словом — щедрость».

Затем я делаю паузу и наблюдаю за лицами молодых людей, на которых написан вопрос. Половина собравшихся считает, что я шучу. Вторая половина думает, что вместо того, чтобы слушать мою лекцию, лучше было бы пойти выпить пивка.

И тогда я объясняю, что, когда я сам был молодым, мой отец, металлург из Пенсильвании, хотел, чтобы я имел в жизни нечто большее, чем он. Он высказал свою мечту человеку, с которым до этого момента не был знаком. Им оказался директор его завода Алекс Маккенна. Тому понравилась

такая смелость, и он помог мне поступить в лучшую частную школу в стране, где он состоял членом попечительского совета.

Позже Элси Хиллмен, председатель Республиканской партии Пенсильвании, прочитав в *New York Times* о моей неудачной попытке баллотироваться в городской совет, когда я был первокурсником Йельского университета, ссудила меня деньгами и посоветовала поступить в школу бизнеса.

«Когда мне было столько же лет, сколько и вам, — говорю я студентам, — мне представилась возможность получить лучшее образование. И этим я обязан щедрости других людей. Однако здесь-то и начинается самое сложное. Вы должны быть готовы принять этот щедрый дар. А зачастую вам приходится даже просить о нем».

В этот момент на лицах слушателей отражается понимание. Почти каждому из них приходилось в своей жизни кого-то о чем-то просить, будь то собеседование перед приемом на работу, направление на трудовую практику или просто бесплатный совет. И большинству людей это дается трудно. Но до тех пор, пока в вас не созреет готовность о чем-то попросить и дать что-то взамен, вы не добьетесь и половины желаемого.

Именно так я и представляю себе процесс установления полезных связей. Он состоит из просьбы о помощи и предложении ответной услуги. Она может выражаться в том, что вы кого-то с кем-то познакомите, безвозмездно пожертвуете своим временем и опытом. От таких услуг «пирог» для всех становится только больше.

Такая вера в высший порядок вещей может показаться наивной скептикам из деловой среды. Я признаю, что корпоративный мир еще не осознал всю силу щедрости и не применяет ее так, как мог бы. Однако ее ценность для создания широкой сети связей огромна, и я неоднократно находил тому подтверждения.

Я люблю давать консультации по вопросам саморазвития. Это мое хобби. Я давал советы сотням молодых людей, и мне доставляет колоссальное удовольствие, когда я впоследствии слышу об их успехах. Я чувствую, что могу оказать большое влияние на судьбу того или иного молодого человека. В моих силах помочь ему достучаться в нужную дверь или всего одним телефонным звонком устроить для него стажировку. Однако очень часто мою помощь отвергают.

Мне порой говорят: «Извините, но я не могу принять вашу услугу, потому что не уверен, что смогу отплатить за нее» или «Я не хочу быть обязанным кому-то, поэтому вынужден отказаться от вашего предложения». Иногда люди сразу же начинают настаивать, что когда-нибудь обязательно расплатятся со мной за добро. На мой взгляд, ничто не может быть дальше от понимания подлинной сути дела. И проблема здесь не только в особенностях воспитания подрастающего поколения. Подобную реакцию я наблюдал у людей любого возраста и положения.

Система взаимных связей действует как раз потому, что все ее участники ощущают нужду друг в друге. При этом все подразумевают, что время и энергия, потраченные на установление связей с нужными людьми, рано или поздно принесут плоды. Большинство очень богатых и преуспевающих людей хорошо понимают это, так как в свое время сами использовали сеть знакомых и друзей, чтобы достичь своего нынешнего состояния.

Но для того чтобы эта система начала работать, надо прежде всего прекратить вести взаимные подсчеты добрых дел. Нельзя построить сеть взаимовыгодных отношений, прибегая своих знакомых только для себя. Чем большему количеству людей вы поможете, тем больше поддержки получите взамен. Тот же феномен мы наблюдаем в самых крупных социальных сетях. Сеть становится тем богаче и ценнее, чем больше людей получают к ней доступ и пользуются ею. У меня

сейчас под рукой целая армия моих бывших учеников, добившихся успеха во всех мыслимых сферах, и они помогают мне протезировать молодых людей, приходящих ко мне сегодня.

Это вовсе не наивная чушь. Этот образ мыслей всерьез воспринимают самые твердолобые люди из сферы бизнеса. В индустриальную эпоху конкурентное преимущество достигалось за счет постоянного развития и реинжиниринга технологий. Сегодня его дает лишь развитие отношений.

От всех других ресурсов информация отличается своим непостоянством: то она есть (и ее можно обнаружить и передать дальше), то ее нет (она может устареть и потерять смысл). Развитие взаимоотношений и тех сетей, частью которых они являются, а также сотрудничество, сотворчество, общение — вот то, что обеспечит вам всю полноту информации в тот момент, когда она будет вам критически необходима. Мы живем в мире, где все взаимосвязано. Фирмы постоянно заняты поисками стратегических альянсов. Индивидуалы, занятые поисками работы на рынке труда, все больше начинают понимать, что добиться своего они могут только с помощью других людей. Сценарии, в которых должна выиграть только одна сторона, чаще, чем когда бы то ни было, оборачиваются проигрышем для обеих сторон. Насущной необходимостью в мире бизнеса стала взаимная выгода. Рынок с его плотным переплетением интересов приводит к пониманию, что кооперация важнее конкуренции.

Правила игры изменились.

В 1956 году Уильям Уайт вывел в своем бестселлере «Человек организации» (The Organization Man) типичный образ американского рабочего, который предлагал корпорации свою лояльность в обмен на надежность рабочего места. Это было общепризнанное и узаконенное рабство, оставлявшее человеку очень мало свободы и возможностей. Сегодня работодатели обещают работникам очень мало, а работники, в свою очередь, не обещают вообще ничего. Наша карьера