

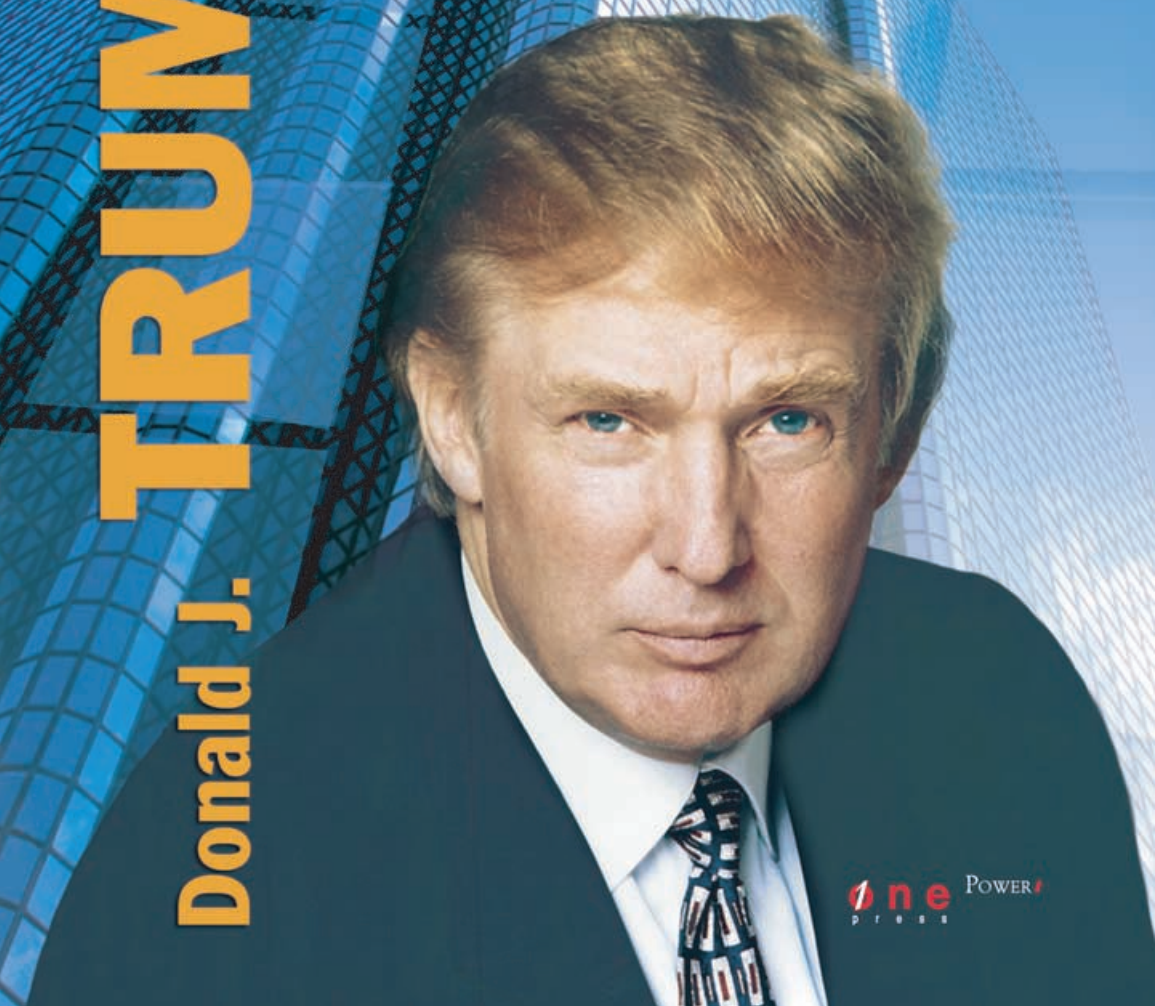
Droga na szczyt

*Dowiedz się, jak odnieść sukces,
od tych, którzy go odnieśli*

*Podjmuj trafne decyzje i steruj
przebiegiem swojej kariery*

*Poznaj sekrety powodzenia
największych firm*

Donald J. TRUMP



Spis treści

O Autorze	17
Wstęp – Donald J. TRUMP	19
George ABERCROMBIE <i>Prezes zarządu i dyrektor naczelny</i> <i>Roche North American Pharmaceuticals Operations</i>	23
Adam M. ARON <i>Prezes zarządu i dyrektor naczelny Vail Resorts, Inc.....</i>	24
Gerard J. ARPEY <i>Prezes zarządu i dyrektor naczelny American Airlines</i>	25
Diane N. BARK <i>Prezes zarządu DHB Financial Services, Inc.....</i>	26
Thomas J. BARRACK, junior <i>Twórca, prezes zarządu i dyrektor naczelny Colony Capital, LLC.....</i>	27
Napoleon BARRAGAN <i>Prezes zarządu i dyrektor naczelny 1-800-MATTRESS.....</i>	28
Anne BEILER <i>Twórca i dyrektor naczelny Auntie Anne's, Inc.</i>	29
Marc BENIOFF <i>Prezes zarządu i dyrektor naczelny salesforce.com.....</i>	30
Barbara G. BERGER <i>Prezes Food City Markets, Inc.</i>	33
Simon BERGSON <i>Założyciel, prezes zarządu i dyrektor naczelny</i> <i>Manhattan Beer Distributors.....</i>	34

Angelica BERRIE	
<i>Dyrektor naczelna Russ Berrie and Company, Inc.</i>	35
Garry BETTY	
<i>Prezes i dyrektor naczelny EarthLink</i>	36
Robert J. BIRNBACH	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Primordium Holding, LLC</i>	37
Cathie BLACK	
<i>Prezes Hearst Magazines</i>	38
Robert BOHANNON	
<i>Prezes zarządu i dyrektor naczelny Viad Corp</i>	39
Malcolm A. BORG	
<i>Prezes zarządu North Jersey Media Group</i>	40
Robert C. BOWEN	
<i>Prezes zarządu i dyrektor naczelny Scientific Learning Corporation</i>	41
Mark A. BROWN	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Trump Hotels and Casinos Resorts</i>	42
William C. BYHAM	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Development Dimensions International, Inc.</i> ...	44
Gregory B. CALHOUN	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Calhoun Enterprises</i>	45
Jim CANTALUPO	
<i>Prezes i dyrektor naczelny McDonald's Corporation</i>	46
Gregory D. CASH	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Vasomedical, Inc.</i>	47
Robert B. CATELL	
<i>Prezes i dyrektor naczelny KeySpan Corporation</i>	49
Bob CHAPEK	
<i>Prezes Buena Vista Home Entertainment</i>	50
Joseph T. CHARLES	
<i>Prezes Charles Industries, Ltd.</i>	51
Abe CHEHEBAR	
<i>Dyrektor naczelny Accessory Network Group oraz Ghurka</i>	52
Thomas CHEN	
<i>Prezes Crystal Window and Door Systems</i>	53

Steve CODY

Partner zarządzający i współzałożyciel Peppercom, Inc..... 55

Barbara CORCORAN

Przewodnicząca i założycielka Corcoran Group Real Estate 57

Jerry COUVARAS

Dyrektor naczelny Atlanta Bread Company 66

Michael J. CRITELLI

Prezes i dyrektor naczelny Pitney Bowes Inc..... 67

Michael DAN

Prezes zarządu i dyrektor naczelny The Brink's Company..... 68

Karen N. DANZIGER

Była wiceprezes The Howard-Sloan-Koller Group 69

Thomas F. DARDEN

Prezes Quicksilver Resources..... 70

John DASBURG

Prezes zarządu i dyrektor naczelny ASTAR Air Cargo 71

Richard E. DAUCH

*Współzałożyciel, prezes i dyrektor naczelny
American Axle & Manufacturing 72*

Harris E. DeLOACH, junior

Prezes i dyrektor naczelny Sonoco..... 76

John M. DERRICK, junior

Prezes i dyrektor naczelny Pepco Holdings Inc. 77

Richard „Bo” DIETL

Prezes Beau Dietl & Associates..... 78

David DOMBROWSKI

Prezes, główny menadżer i dyrektor naczelny Detroit Tigers, Inc. 80

Donald L. DRAKEMAN

Prezes i dyrektor naczelny Medarex, Inc..... 81

Ron DRAPEAU

Prezes i dyrektor naczelny Callaway Golf Company 82

Leon DREIMANN

Dyrektor naczelny Salton, Inc. 83

Archie W. DUNHAM

<i>Prezes Conoco Philips</i>	<i>84</i>
Gerald D. EDWARDS	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Engineered Plastic Products, Inc.</i>	<i>87</i>
James P. EVANS	
<i>Dyrektor naczelny Jenny Craig, Inc.</i>	<i>88</i>
Steven T. FLORIO	
<i>Wiceprezes Advance Magazine Group</i>	<i>89</i>
J. Roger FRIEDMAN	
<i>Prezes Lebhar-Friedman, Inc.</i>	<i>91</i>
Geore G. GELLERT	
<i>Prezes Atlanta Corporation</i>	<i>93</i>
Fances GERSHON	
<i>Dyrektor naczelny U.S. Toy Company/ Constructive Playthings</i>	<i>94</i>
Kristina GOBBLE	
<i>Prezes EMK Design</i>	<i>95</i>
Rick GOINGS	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Tupperware Corporation</i>	<i>96</i>
Fatima GOLDMAN	
<i>Dyrektor naczelna Federation of Protestant Welfare Agencies, Inc.</i>	<i>97</i>
B. Thomas GOLISANO	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Paychex</i>	<i>98</i>
Jim GOODNIGHT	
<i>Twórca, prezes i dyrektor naczelny SAS</i>	<i>99</i>
M. J. GORDON	
<i>Prezes Tootsie Roll Industries</i>	<i>100</i>
Mark GRANATA, junior	
<i>Prezes RFR Realty, LLC</i>	<i>104</i>
Earl G. GRAVES, senior	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Earl G. Graves Limited i wydawca Black Enterprise Magazine</i>	<i>105</i>
Alan C. GREENBERG	
<i>Prezes The Bear Stearns Companies, Inc.</i>	<i>107</i>
Paul R. GUDONIS	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Genuity Inc.</i>	<i>108</i>

Christie HEFNER

Prezes i dyrektor naczelna Playboy Enterprises, Inc...... 109

Mark HELLERSTEIN

*Przewodniczący rady, prezes i dyrektor naczelny
St. Mary's Land & Exploration Company* 110

Lloyd L. HILL

Prezes i dyrektor naczelny Applebee's International, Inc. 113

Henry R. HILLENMEYER

Prezes i dyrektor naczelny Cooker Restaurant Corporation 114

Gary HIRSHBERG

Prezes i dyrektor naczelny Stonyfield Farm, Inc...... 115

Stanley S. HUBBARD

Prezes i dyrektor naczelny Hubbard Broadcasting, Inc. 118

Dawn HUDSON

Prezes północnoamerykańskiego zarządu Pepsi-Cola, Inc. 119

Susan M. IVEY

Prezes i dyrektor naczelna Brown & Williamson Tobacco Corporation... 120

Bradley S. JACOBS

Prezes i dyrektor naczelny United Rentals, Inc. 121

Thomas S. JOHNSON

Prezes i dyrektor naczelny GreenPoint Bank 123

Curt JONES

Prezes i twórca Dippin' Dots, Inc. 124

Jerry JONES

Właściciel i generalny menadżer Dallas Cowboys Football Club..... 125

Thomas M. JOYCE

Prezes i dyrektor naczelny Knight Trading Group 127

Parker S. KENNEDY

Prezes The First American Corporation 129

Richard L. KINZEL

Przewodniczący rady, prezes i dyrektor naczelny Cedar Fair, L.P...... 130

Michael B. KITCHEN

Prezes i dyrektor naczelny CUNA Mutual Group 131

Michele KLEIER

<i>Prezes i dyrektor naczelny Gumley Haft Kleier</i>	<i>133</i>
Robert B. KNUTSON	
<i>Prezes Education Management Corporation</i>	<i>134</i>
Robert J. LAIKIN	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Brightpoint, Inc.</i>	<i>135</i>
Daniel P. LANDGUTH	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Black Hills Corporation.....</i>	<i>136</i>
Karen Gilles LARSON	
<i>Prezes i dyrektor naczelna Synovis Life Technologies.....</i>	<i>137</i>
Jean G. LEON, pielęgniarza	
dyplomowana	
<i>Dyrektor naczelna Kings County Hospital i starsza wiceprezes Central Brooklyn Family Health Network of New York City Health and Hospitals Corporation</i>	<i>138</i>
Timothy H. LING	
<i>Prezes i dyrektor ds. operacyjnych Union Oil of California</i>	<i>139</i>
William H. LONGFIELD	
<i>Prezes i dyrektor naczelny C. R. Bard, Inc.</i>	<i>144</i>
Terry J. LUNDGREN	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Federated Department Stores, Inc.....</i>	<i>145</i>
John J. MACK	
<i>Współdyrektor naczelny Credit Suisse Group i dyrektor naczelny Credit Suisse First Boston.....</i>	<i>147</i>
Brad MARTIN	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Saks, Inc.</i>	<i>149</i>
Jim McCANN	
<i>Dyrektor naczelny 1-800-FLOERS.COM</i>	<i>150</i>
Scott McWHINNIE	
<i>Prezes i dyrektor naczelny PEZ Candy, Inc.</i>	<i>151</i>
Alfred T. MOCKETT	
<i>Prezes i dyrektor naczelny AMS</i>	<i>153</i>
Mitchell B. MODELL	
<i>Prezes Modell's Sporting Goods</i>	<i>154</i>
William T. MONAHAN	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Imation Corporation</i>	<i>155</i>

Alan MULALLY

Prezes i dyrektor naczelny Boeing Commercial Airplanes Group 156

Dennis M. MULLEN

Przewodniczący, prezes i dyrektor naczelny Birds Eye Food, Inc. 157

John H. MYERS

Prezes i dyrektor naczelny GE Asset Management Incorporated 159

Josie NATORI

Twórca i dyrektor naczelny Natori Company 166

Marilyn CARLSON NELSON

Prezes i dyrektor naczelna Carlson Companies 167

Don NIGBOR

Prezes i dyrektor naczelny Benchmark Electronics, Inc. 168

Jim O'CONNOR

Prezes i dyrektor naczelny Republic Services, Inc. 169

Gene O'DONOVAN

Prezes Montana Mills Bread Company 170

Nancy OLASKY

Prezes Olasky and Associates, Inc. 171

Jeffrey P. ORLEANS

Prezes i dyrektor naczelny Orleans Homebuilders 172

Vincent F. ORZA, junior

Prezes i dyrektor naczelny Eateries, Inc. 174

Guy OSEARY

Współwłaściciel i dyrektor naczelny Maverick Recording Company 175

Charlotte V.M. OTTLEY

Prezes i dyrektor naczelna C. Ottley Strategies, Ltd. (COS) 177

Herbert PARDES, lekarz

Prezes i dyrektor naczelny New York — Presbyterian Hospital 178

Richard D. PARSONS

Prezes i dyrektor naczelny Time Warner Inc. 179

Jerry PERENCHIO

Prezes i dyrektor naczelny Univision Communications, Inc. 180

Peter J. PESTILLO

Prezes i dyrektor naczelny Visteon Corporation 181

Frederick WARBURG PETERS

Prezes Warburg Realty Partnership, Ltd. 182

James PIGNATELLI

*Przewodniczący, prezes i dyrektor naczelny
UniSource Energy Corporation* 183

Charles P. PIZZI

Prezes i dyrektor naczelny Tasty Baking Co. 184

Steven PLOCHOCKI

Dyrektor naczelny InSight Health Corporation 185

Ernesta G. PROCOPE

Prezes EG Bowman Company, Inc. 188

Roxanne QUIMBY

Prezes Burt's Bees 189

Rich REESE

Prezes i dyrektor naczelny Jim Beam Brands Worldwide, Inc. 190

Jerry M. REINS DORF

Prezes Chicago White Sox oraz Chicago Bulls 191

Peter G. RIGUARDI

Prezes nowojorskiego rejonu Jones Lang Lasalle 192

Richard ROMANOFF

Prezes i dyrektor naczelny Nebraskaland 193

Peter J. ROSE

Prezes i dyrektor naczelny Expeditors International of Washington, Inc. ..194

Laurie SCALA

Prezes Clean Water Technologies, Inc. 196

Joel A. SCHWARTZ

Prezes Benihana Inc. 197

Tim SEAR

*Przewodniczący, prezes i dyrektor naczelny
Alcon, Inc. oraz Alcon Laboratories, Inc.* 198

Ivan SEIDENBERG

Prezes i dyrektor naczelny Verizon 199

R. Scot SELLERS

Prezes i dyrektor naczelny Archstone Smith 200

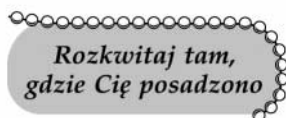
Robert E. SELSAM	
<i>Starszy wiceprezes Boston Properties</i>	<i>201</i>
Mayo A. SHATTUCK III	
<i>Przewodniczący, prezes i dyrektor naczelny Constellation Energy Group ...</i>	<i>202</i>
Stephen B. SIEGEL	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Insignia/ESG Inc.....</i>	<i>203</i>
Henry R. SILVERMAN	
<i>Przewodniczący, prezes i dyrektor naczelny Cendant Corporation</i>	<i>204</i>
Larry A. SILVERSTEIN	
<i>Prezes Silverstein Properties.....</i>	<i>205</i>
Irina SIMMONS	
<i>Prezes i skarbnik EMC Corporation.....</i>	<i>206</i>
Del SMITH	
<i>Założyciel i prezes Evergreen International Aviation, Inc.....</i>	<i>209</i>
Frederick W. SMITH	
<i>Prezes i dyrektor naczelny FedEx Corporation</i>	<i>210</i>
Robin B. SMITH	
<i>Prezes Publishers Clearing House</i>	<i>211</i>
Carmine N. STELLA	
<i>Prezes i dyrektor naczelna Capital Beverage Corporation DBA Diversified Distributors Network ...</i>	<i>212</i>
Thomas G. STEMBERG	
<i>Prezes Staples, Inc.</i>	<i>213</i>
John J. STOLLENWERK	
<i>Prezes Allen-Edmonds Shoe Corporation</i>	<i>214</i>
Thomas C. SULLIVAN	
<i>Prezes RPM International Inc.....</i>	<i>215</i>
William H. SWANSON	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Raytheon Company</i>	<i>216</i>
Patrice TANAKA	
<i>Dyrektor naczelna i kreatywna Patrice Tanaka & Company, Inc.</i>	<i>217</i>
W. R. TIMKEN, junior	
<i>Prezes The Timken Company</i>	<i>218</i>
James S. TISCH	

<i>Dyrektor naczelny Loews Corporation</i>	219
Preston Robert TISCH	
<i>Współprezes Loews Corporation oraz prezes i wspóldyrektor naczelny New York Football Giants.....</i>	220
Robert I. TOLL	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Toll Brothers.....</i>	221
John M. TRANI	
<i>Prezes i dyrektor naczelny The Stanley Works</i>	222
William F. TYREE	
<i>Prezes The Tyree Organization</i>	223
Charles J. URSTADT	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Urstadt Biddle Properties, Inc.</i>	224
Jack VALENTI	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Motion Picture Association of America, Inc.</i>	225
Lillian VERNON	
<i>Założycielka i prezes Lillian Vernon Catalogs oraz www.lillianvernon.com.....</i>	226
Alberto VILAR	
<i>Założyciel i prezes Amerindo Investment Advisors Inc.....</i>	228
Seth WAUGH	
<i>Dyrektor naczelny Deutsche Bank America</i>	229
John H. WILLIAMS, junior	
<i>Wiceprezes Stein Mart.....</i>	230
Dale WINSTON	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Battalia Winston International</i>	231
George ZIMMER	
<i>Dyrektor naczelny Men's Wearhouse</i>	232

Terry J. LUNDGREN

*Prezes i dyrektor naczelny
Federated Department Stores, Inc.*

Jako nowicjusz w dziedzinie handlu detalicznego, pełen zapału do nauki i wyrobienia sobie marki, byłem sfrustrowany, gdyż zadania przede mną postawione nie zaspokajały moich ambicji. Obawiałem się, że z tego powodu będę się uczył wolniej, niż oczekiwałem. Gdy zacząłem narzekać, byłem asystentem kupujących zaledwie od osiemnastu miesięcy. Wówczas specjalista ds. zatrudnienia w college'u, który w istotny sposób wpłynął na moją decyzję podjęcia pracy w tej firmie, powiedział mi: „Rozkwitaj tam, gdzie Cię posadzono”.



**Rozkwitaj tam,
gdzie Cię posadzono**

To na zawsze zmieniło mój stosunek do pracy. Zamiast *gdzie jestem*, zacząłem się głównie interesować tym, *jak wykonuję swoją pracę*, a zwłaszcza tym, *w jaki sposób mogę najlepiej wykorzystać swoją bieżącą sytuację*. Nauczyłem się szybko, że choć nie zawsze mamy wpływ na to, gdzie zostaniemy umieszczeni — w jakim dziale i przy realizacji jakiego projektu — zawsze od nas zależy, jakie doświadczenie tam zdobędziemy. Przekonanie — że muszę wykonywać pracę najlepiej, jak umiem, niezależnie od tego, jakie zadanie mi powierzono — i utrzymywanie pozytywnego nastawienia do pracy stało się moim zasadniczym celem. Muszę przyznać, że od tego czasu zawsze awansowano mnie i stawiano przede mną coraz trudniejsze wyzwania wcześniej, zanim zdołałem się znudzić bieżącą pozycją lub wpaść w błogostan i rozleniwienie.

Podczas całej kariery przekonałem się, że gleba, w jakiej nas zasadzono, zmienia z czasem swój skład. Raz jest żyzna i zdrowa, co pozwala na bujny naturalny wzrost, innym razem bywa sucha, spękana i kamienista, a wtedy najdrobniejszy wzrost staje się trudnym wyzwaniem. Okazało się, że mogłem prosperować w każdej sytuacji, jeżeli tylko skupiałem się na tym, aby realizować zadanie możliwie najlepiej, niezależnie od tego, gdzie mnie zasadzono. I jeżeli wykonywałem pracę, wykorzystując wszystkie możliwości, zawsze swemu następcy zostawiałem glebę nieco bardziej urodzajną od tej, którą zastałem.

Dzisiaj czasami dzielę się tą wiedzą z młodszymi kolegami. Mówię im, aby skupiali się na tym, co od nich zależy — na wydajności i ich postawie. Jeżeli będą działać doskonale — niezależnie od miejsca, gdzie ich umieszczono — zostanie to prawdopodobnie dostrzeżone i otrzymają zadania bardziej przez nich pożądane i będące dla nich większym wyzwaniem. A co najważniejsze, przypominam im, że każde przesadzenie daje nową okazję do rozkwitnięcia.

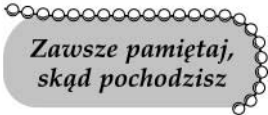
John J. MACK

*Współdyrektor naczelny Credit Suisse Group
i dyrektor naczelny Credit Suisse First Boston*

Kiedy mówimy „rada”, zwykle myślimy o tym, co nam ktoś powiedział, ale ja najcenniejsze nauki odebrałem, biorąc przykład z innych i obserwując ludzi wokół mnie zarówno wtedy, gdy dorastałem, jak i potem, gdy podczas kariery starałem się pozostać wierny zasadom, jakich mnie nauczono. Jeżeli mam wybrać wskazanie dla mnie najważniejsze, to jest to rada, by zawsze pamiętać o swoim pochodzeniu.

Dorastałem w małym miasteczku w Północnej Karolinie, gdzie wszyscy się znali i traktowali z szacunkiem, niezależnie od zajmowanej pozycji. Jeżeli ktoś dał słowo, można było na tym polegać. W biznesie pracowałem ciężko, aby być wobec ludzi uczciwym i zawsze robić to, co obiecałem. Niezależnie, czy interesy robicie na Wall Street, czy w małej miejscinie w Północnej Karolinie, nie ma rzeczy ważniejszej niż rzetelność.

Gdy byłem chłopcem, ojciec długo pracował, pchając do przodu niewielki biznes, ale — tak jak matka — zawsze znajdował czas dla innych. Wiele z siebie dawali lokalnej społeczności, a przy stole naszej licznej rodziny podczas obiadu zawsze znajdowało się miejsce dla przyjaciół i sąsiadów. Rodzina była dla mnie najlepszym oparciem i źródłem współczucia, ale również nauczyła mnie, że należy być prężnym i widzieć wszystko we właściwych proporcjach. Nic lepiej nie uczy odporności niż bycie najmłodszym z sześciu braci.



**Zawsze pamiętaj,
skąd pochodzisz**

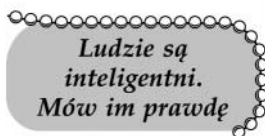
Od dawna mieszkam w Nowym Jorku i poszczerściło mi się, odniosłem sukces w świecie biznesu, ale wracam do Północnej Karoliny, gdy tylko mogę, gdyż to pomaga mi pamiętać, skąd pochodzę i jakie wartości stamtąd wyniosłem, niezależnie od okoliczności i wyzwań, z jakimi teraz mam do czynienia.

Brad MARTIN

Prezes i dyrektor naczelny Saks, Inc.

Mów prosto, jasno i uczciwie.

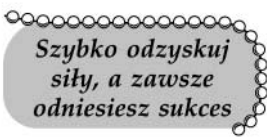
Klienci, pracownicy i inwestorzy są inteligentni. Nie muszą robić interesów z kimś, kto używa skomplikowanych słów i czyja szczerość budzi wątpliwości. Mów prawdę i wyrażaj ją prosto.



Jim McCANN

Dyrektor naczelny 1-800-FLOERS.COM

Ciężkie czasy mogą stać się dla Ciebie i Twojego biznesu okazją do rozwoju. Czasem życie wzywa Mike'a Tysona i wymierza Ci cios w ucho lub krzywo odbitą piłką trafia w Twoje prawe oko. Są tacy, którzy nie potrafią się podnieść, gdy życie wymierzy im cios w żołądek, ale ktoś naprawdę „dobry” *zawsze* potrafi się pozbierać. Prawdziwi liderzy otrzepują się



***Szybko odzyskuj
siły, a zawsze
odniesiesz sukces***

z kurzu jak Donald i idą dalej, często silniejsi po trudnych przejściach. Zdolność szybkiej regeneracji sił — niezależnie od wyzwań i przeszkód piętrzących się na drodze — to kluczowy

składnik sukcesu.

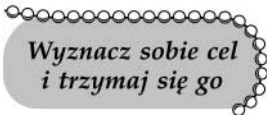
O złych czasach — gdy życie Cię przygniotło — myśl jak o rozdziałach książki życia — książki, której treść nieustannie jest korygowana. Wyzwania, przed którymi stajesz — i które w końcu pokonujesz — czynią lekturę tej książki ciekawszą.

Scott McWHINNIE

Prezes i dyrektor naczelny PEZ Candy, Inc.

Wyznacz sobie główny cel kariery i trzymaj się go, działając zawsze w tej samej, wybranej dziedzinie gospodarki.

Ustalenie takiego celu zaraz na początku kariery zawodowej wielce ułatwia późniejsze podejmowanie zasadniczych decyzji. Oczywiście jednym z najtrudniejszych elementów stworzenia planu jest wyobrażenie sobie, w jakiej dziedzinie działanie może przynieść nam najwięcej zadowolenia — czy będzie to księgowość, marketing, finanse, czy wytwarzanie — czyli w jakiej dziedzinie najprawdopodobniej będziesz w stanie przodować. Taką decyzję należy podjąć albo po zdobyciu pewnego doświadczenia w pracy na różnych stanowiskach, albo po odpowiedniej edukacji biznesowej obejmującej wiele dziedzin, od czytania biznesowych książek i pism po studia MBA.



***Wyznacz sobie cel
i trzymaj się go***

Jeżeli już wybierzesz dziedzinę, największe sukcesy osiągniesz, działając długo w tej samej lub w spokrewnionych gałęziach gospodarki. Oczywiście możesz krążyć i czasami to również przynosi sukcesy, ale wyobraź sobie przyszłego pracodawcę lub łowcę głów, który — przeglądając Twoje *résumé* — może się zaniepokoić, dlaczego nie byłeś wystarczająco inteligentny, by zdecydować, czym się chcesz przede wszystkim zajmować. Jeżeli całe życie zajmowałeś się finansami, zapewne jesteś w tym lepszy i możesz w tej dziedzinie więcej zaoferować pracodawcy niż ktoś, kto nigdy w niczym nie zdołał wydoskonalić swych umiejętności. Postępuj tak, aby wszystkie działania w Twym życiorysie miały logiczne uzasadnienie.

Czasami bardzo pociągające jest przyjęcie nowej posady, odległej od „bitego traktu”, dlatego że pozwala na zarobienie większych pieniędzy, a w dłuższym okresie czasu lepiej przyjąć pracę zapewniającą postęp i pasującą do dotychczasowej kariery, nawet jeżeli oznacza to stratę finansową.

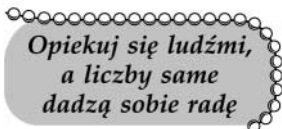
Ta rada dobrze mi służyła. Podczas studiów MBA na Harvardzie odkryłem, że uwielbiam zajmowanie się konsumenckim marketingiem produktów, więc za swój cel obrałem zostanie głównym menadżerem. Specjalnie szukałem posady na początkowym stanowisku marketingowym w jednej z wielkich firm dostarczających towary dla konsumentów i znanych z doskonałych szkoleń marketingowych. Awansowałem, zmieniając firmy, gdy było to konieczne, ale działałem zawsze w tej samej dziedzinie gospodarki, aż w końcu zostałem prezesem i dyrektorem naczelnym innej wielkiej firmy produkującej towary na rynek konsumencki.

Alfred T. MOCKETT

Prezes i dyrektor naczelny AMS

W roku 1984 przyleciałem z Tulsy do Bostonu, aby w imieniu Telex Corporation zakupić na przetargu aktywa Raytheon Data Systems, przedsięwzięcia, z którego kontynuacji zrezygnowało Raytheon Company. W czasie nerwowej szarpaniny z piętnastoma innymi zawodnikami pospieszyłem ze swoją ofertą do Lexington. Ówczesny prezes, Tom Phillips, wyszedł z zebrania zarządu. Wręczyłem mu lekko brązową zapieczętowaną kopertę z naszą propozycją.

Nie otworzył jej, lecz położył na dziejącym nas stole i powiedział: „Niech mi pan powie, panie Mockett, co pan zamierza zrobić dla naszych klientów



*Opiekuj się ludźmi,
a liczby same
dadzą sobie radę*

i dla moich ludzi? Jeżeli zaopiekuje się pan moimi klientami i pracownikami, liczby same dadzą sobie radę”. I tak się stało. Wygraliśmy przetarg i zakup poszedł doskonale.

Od wypowiedzenia tych słów minęło dwadzieścia lat pełnych korporacyjnych wojen, prowadzonych na wszystkich możliwych stronach we wszystkich możliwych kombinacjach i podziałach. Te słowa Toma Phillipsa są zawsze pierwszym pytaniem, jakie sobie zadają przed rozpoczęciem jakiegokolwiek łączenia lub nabywania aktywów.

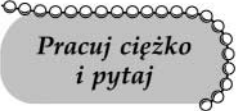
Jako *post scriptum* dodam, że po triumfalnym powrocie do Tulsa mój prezes, zrzędlawy syn greckiego imigranta, powiedział: „No dobrze, Mockett, kupiłeś, to teraz rządz tym, do cholery!”. Gdyby więcej prezesów tak podchodziło do sprawy, na świecie o wiele rzadziej zdarzałyby się połączenia firm i zakupy ich aktywów.

Mitchell B. MODELL

Prezes Modell's Sporting Goods

Młodzi ludzie na początku kariery powinni ciężko pracować i wciąż pytać, aby poznać wszystkie aspekty życia firmy.

Nie obawiaj się prosić o pomoc. W Modell's Sporting Goods mamy elitarną grupę doradców, których rady przynoszą nam wiele korzyści. Ich mądrość i przewodnictwo pomogły wzrosnąć naszej firmie i mnie — jej liderowi.



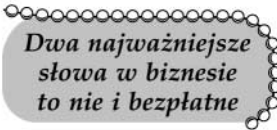
***Pracuj ciężko
i pytaj***

William T. MONAHAN

Prezes i dyrektor naczelny Imation Corporation

Niezależnie od tego, czy jesteś szefem małej prywatnej firmy, czy wielkiej korporacji, dwa słowa: *nie* i *bezpłatne* mają codziennie wpływ na odniesienie sukcesu.

Nie jest najważniejszym słowem w biznesowym słowniku. Jeżeli nie chcesz powiedzieć *nie*, gdy biznes jest marny, działania do niczego i zyski byle jakie, nie będziesz mógł skupić się na lepszych możliwościach, nie odniesiesz sukcesu. Twoja przepustowość będzie zbyt mała, a zamierające programy będą pochłaniały o wiele więcej czasu i środków niż inne — dynamiczne i pełne możliwości. Zdumiewające, jak niewiele ludzi potrafi mówić stanowczo *nie!* i przechodzić do innych, przynoszących sukcesy inwestycji.



**Dwa najważniejsze
słowa w biznesie
to *nie* i *bezpłatne***

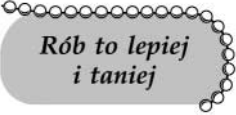
Bezpłatne to najgorsze słowo w biznesie. Bezpłatne oferty, bezpłatne próbki, bezpłatne próby — wszystko, czego wspólną cechą jest to, że klient nic nie płaci. Wielkie inwestycje, zasoby i kapitały idą na oferowanie klientom rzeczy o niewielkiej wartości. Jeżeli masz coś wartościowego, sprzedawaj to za słuszną cenę. Jeżeli sprzedaż nie idzie, znaczy to, że albo masz marnych sprzedawców i złe podejście do sprawy, albo Twój towar nie jest tak dobry, jak sądzisz.

O tym, jak ważne są te słowa, przekonujemy się zawsze, gdy przychodzi nam tworzyć istotne wartości, co wymaga eliminowania czynników niszczących, jakimi są konkurencja, źli klienci i jednorazowi klienci wykorzystujący okazje.

Alan MULALLY

*Prezes i dyrektor naczelny
Boeing Commercial Airplanes Group*

Celem biznesu jest tworzenie wartości rok po roku, zawsze. Wartość to zdyskontowany przepływ kapitału równy przychodowi pomnożonemu przez marżę plus zmiana netto wartości majątku trwałego. A więc twórz produkty i usługi potrzebne Twoim klientom — rób to efektywniej niż konkurencja. Aby tego dokonać, musisz mieć sprawny i umotywowany zespół.



***Rób to lepiej
i taniej***