

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 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 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	
	<i>Partner zarządzający i współzałożyciel Peppercom, Inc.....</i> 55
Barbara CORCORAN	
	<i>Przewodnicząca i założycielka Corcoran Group Real Estate.....</i> 57
Jerry COUVARAS	
	<i>Dyrektor naczelny Atlanta Bread Company.....</i> 66
Michael J. CRITELLI	
	<i>Prezes i dyrektor naczelny Pitney Bowes Inc.....</i> 67
Michael DAN	
	<i>Prezes zarządu i dyrektor naczelny The Brink's Company.....</i> 68
Karen N. DANZIGER	
	<i>Była wiceprezes The Howard-Sloan-Koller Group.....</i> 69
Thomas F. DARDEN	
	<i>Prezes Quicksilver Resources.....</i> 70
John DASBURG	
	<i>Prezes zarządu i dyrektor naczelny ASTAR Air Cargo.....</i> 71
Richard E. DAUCH	
	<i>Współzałożyciel, prezes i dyrektor naczelny American Axle & Manufacturing.....</i> 72
Harris E. DeLOACH, junior	
	<i>Prezes i dyrektor naczelny Sonoco.....</i> 76
John M. DERRICK, junior	
	<i>Prezes i dyrektor naczelny Pepco Holdings Inc.....</i> 77
Richard „Bo” DIETL	
	<i>Prezes Beau Dietl & Associates.....</i> 78
David DOMBROWSKI	
	<i>Prezes, główny menadżer i dyrektor naczelny Detroit Tigers, Inc.....</i> 80
Donald L. DRAKEMAN	
	<i>Prezes i dyrektor naczelny Medarex, Inc.....</i> 81
Ron DRAPEAU	
	<i>Prezes i dyrektor naczelny Callaway Golf Company.....</i> 82
Leon DREIMANN	
	<i>Dyrektor naczelny Salton, Inc.....</i> 83
Archie W. DUNHAM	

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

Christie HEFNER	
<i>Prezes i dyrektor naczelna Playboy Enterprises, Inc.....</i>	<i>109</i>
Mark HELLERSTEIN	
<i>Przewodniczący rady, prezes i dyrektor naczelny St. Mary's Land & Exploration Company.....</i>	<i>110</i>
Lloyd L. HILL	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Applebee's International, Inc.</i>	<i>113</i>
Henry R. HILLENMEYER	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Cooker Restaurant Corporation</i>	<i>114</i>
Gary HIRSHBERG	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Stonyfield Farm, Inc.....</i>	<i>115</i>
Stanley S. HUBBARD	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Hubbard Broadcasting, Inc.</i>	<i>118</i>
Dawn HUDSON	
<i>Prezes północnoamerykańskiego zarządu Pepsi-Cola, Inc.</i>	<i>119</i>
Susan M. IVEY	
<i>Prezes i dyrektor naczelna Brown & Williamson Tobacco Corporation... </i>	<i>120</i>
Bradley S. JACOBS	
<i>Prezes i dyrektor naczelny United Rentals, Inc.</i>	<i>121</i>
Thomas S. JOHNSON	
<i>Prezes i dyrektor naczelny GreenPoint Bank</i>	<i>123</i>
Curt JONES	
<i>Prezes i twórca Dippin' Dots, Inc.</i>	<i>124</i>
Jerry JONES	
<i>Właściciel i generalny menadżer Dallas Cowboys Football Club.....</i>	<i>125</i>
Thomas M. JOYCE	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Knight Trading Group.....</i>	<i>127</i>
Parker S. KENNEDY	
<i>Prezes The First American Corporation</i>	<i>129</i>
Richard L. KINZEL	
<i>Przewodniczący rady, prezes i dyrektor naczelny Cedar Fair, L.P.....</i>	<i>130</i>
Michael B. KITCHEN	
<i>Prezes i dyrektor naczelny CUNA Mutual Group</i>	<i>131</i>
Michele KLEIER	

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

Alan MULALLY	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Boeing Commercial Airplanes Group</i>	<i>156</i>
Dennis M. MULLEN	
<i>Przewodniczący, prezes i dyrektor naczelny Birds Eye Food, Inc.</i>	<i>157</i>
John H. MYERS	
<i>Prezes i dyrektor naczelny GE Asset Management Incorporated</i>	<i>159</i>
Josie NATORI	
<i>Twórca i dyrektor naczelny Natori Company</i>	<i>166</i>
Marilyn CARLSON NELSON	
<i>Prezes i dyrektor naczelna Carlson Companies</i>	<i>167</i>
Don NIGBOR	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Benchmark Electronics, Inc.</i>	<i>168</i>
Jim O'CONNOR	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Republic Services, Inc.</i>	<i>169</i>
Gene O'DONOVAN	
<i>Prezes Montana Mills Bread Company</i>	<i>170</i>
Nancy OLASKY	
<i>Prezes Olasky and Associates, Inc.</i>	<i>171</i>
Jeffrey P. ORLEANS	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Orleans Homebuilders</i>	<i>172</i>
Vincent F. ORZA, junior	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Eateries, Inc.</i>	<i>174</i>
Guy OSEARY	
<i>Współwłaściciel i dyrektor naczelny Maverick Recording Company</i>	<i>175</i>
Charlotte V.M. OTTLEY	
<i>Prezes i dyrektor naczelna C. Ottley Strategies, Ltd. (COS)</i>	<i>177</i>
Herbert PARDES, lekarz	
<i>Prezes i dyrektor naczelny New York — Presbyterian Hospital</i>	<i>178</i>
Richard D. PARSONS	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Time Warner Inc.</i>	<i>179</i>
Jerry PERENCHIO	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Univision Communications, Inc.</i>	<i>180</i>
Peter J. PESTILLO	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Visteon Corporation</i>	<i>181</i>

Frederick WARBURG PETERS	
<i>Prezes Warburg Realty Partnership, Ltd.</i>	182
James PIGNATELLI	
<i>Przewodniczący, prezes i dyrektor naczelny UniSource Energy Corporation</i>	183
Charles P. PIZZI	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Tasty Baking Co.</i>	184
Steven PLOCHOCKI	
<i>Dyrektor naczelny InSight Health Corporation</i>	185
Ernesta G. PROCOPE	
<i>Prezes EG Bowman Company, Inc.</i>	188
Roxanne QUIMBY	
<i>Prezes Burt's Bees</i>	189
Rich REESE	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Jim Beam Brands Worldwide, Inc.</i>	190
Jerry M. REINSDORF	
<i>Prezes Chicago White Sox oraz Chicago Bulls</i>	191
Peter G. RIGUARDI	
<i>Prezes nowojorskiego rejonu Jones Lang Lasalle</i>	192
Richard ROMANOFF	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Nebraskaland</i>	193
Peter J. ROSE	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Expeditors International of Washington, Inc.</i> ..	194
Laurie SCALA	
<i>Prezes Clean Water Technologies, Inc.</i>	196
Joel A. SCHWARTZ	
<i>Prezes Benihana Inc.</i>	197
Tim SEAR	
<i>Przewodniczący, prezes i dyrektor naczelny Alcon, Inc. oraz Alcon Laboratories, Inc.</i>	198
Ivan SEIDENBERG	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Verizon</i>	199
R. Scot SELLERS	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Archstone Smith</i>	200

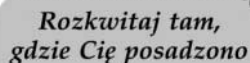
Robert E. SELSAM	
<i>Starszy wiceprezes Boston Properties</i>	201
Mayo A. SHATTUCK III	
<i>Przewodniczący, prezes i dyrektor naczelny Constellation Energy Group</i> ...	202
Stephen B. SIEGEL	
<i>Prezes i dyrektor naczelny Insignia/ESG Inc.</i>	203
Henry R. SILVERMAN	
<i>Przewodniczący, prezes i dyrektor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

<i>Dyrektor naczelny Loews Corporation</i>	219
Preston Robert TISCH	
<i>Współprezes Loews Corporation oraz prezes i współdyrektor 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 za-
pału 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. Wów-
czas specjalista ds. zatrudnienia w col-
lege'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 wy-
korzystać swoją bieżącą sytuację*. Nauczyłem się szybko, że choć
nie zawsze mamy wpływ na to, gdzie zostaniemy umiesz-
czeni — w jakim dziale i przy realizacji jakiego projektu —
zawsze od nas zależy, jakie doświadczenie tam zdobędzie-
my. 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.

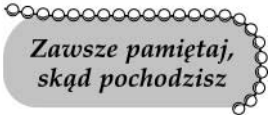
John J. MACK

*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 mieścinie 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*

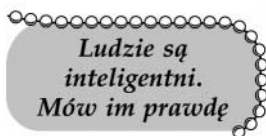
Od dawna mieszkam w Nowym Jorku i poszczyło mi się, odniosłem sukces w świecie biznesu, ale wracam do Północnej Karoliny, gdy tylko mogę, gdyż to pomaga mi pamiętać, skąd pochodzę i jakie wartości stamtąd wyniosłem, niezależnie od okoliczności i wyzwań, z jakimi teraz mam do czynienia.

Brad MARTIN

Prezes i dyrektor naczelny Saks, Inc.

Mów prosto, jasno i uczciwie.

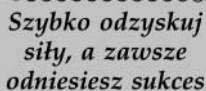
Klienci, pracownicy i inwestorzy są inteligentni. Nie muszą robić interesów z kimś, kto używa skomplikowanych słów i czyja szczerłość budzi wątpliwości. Mów prawdę i wyrażaj ją prosto.



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 wyzwania i przeszkód piętrzących się na drodze — to kluczowy składnik sukcesu.

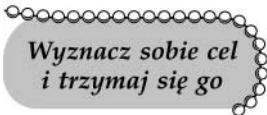
O złych czasach — gdy życie Cię przygniotło — myśl jak o rozdziałach książki życia — książki, której treść nieustannie jest korygowana. Wyzwania, przed którymi stajesz — i które w końcu pokonujesz — czynią lekturę tej książki ciekawszą.

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 zaferować pracodawcy niż ktoś, kto nigdy w niczym nie zdołał wydoskonalić swych umiejętności. Postępuj tak, aby wszystkie działania w Twym życiorysie miały logiczne uzasadnienie.

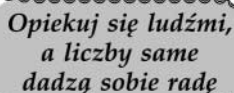
Czasami bardzo pociągające jest przyjęcie nowej posady, odległej od „bitego traktu”, dlatego że pozwala na zarobienie większych pieniędzy, a w dłuższym okresie czasu lepiej przyjmując pracę zapewniającą postęp i pasującą do dotychczasowej kariery, nawet jeżeli oznacza to stratę finansową.

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 dziełącym nas stole i powiedział: „Niech mi pan powie, panie Mockett, co pan zamierza zrobić dla naszych klientów 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.



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

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.

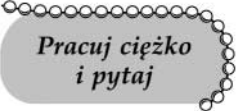
Jako *post scriptum* dodam, że po triumfalnym powrocie do Tulsa mój prezes, zręczliwy syn greckiego imigranta, powiedział: „No dobrze, Mockett, kupiłeś, to teraz rządz tym, do cholery!”. Gdyby więcej prezesów tak podchodziło do sprawy, na świecie o wiele rzadziej zdarzałyby się połączenia firm i zakupy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



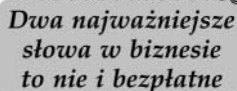
*Pracuj ciężko
i pytaj*

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*

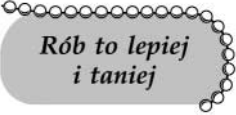
Bezpłatne to najgorsze słowo w biznesie. Bezpłatne oferty, bezpłatne próbki, bezpłatne próby — wszystko, czego wspólną cechą jest to, że klient nic nie płaci. Wielkie inwestycje, zasoby i kapitały idą na oferowanie klientom rzeczy o niewielkiej wartości. Jeżeli masz coś wartościowego, sprzedawaj to za 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*