



Сборник бизнес-новелл

“Хроники  
сицилийской  
виллы”

Управленческие мудрости,  
упакованные в истории

18+

i4corp. i4corp.

# Хроники сицилийской виллы

<https://litres.ru/73910228>

SelfPub; 2026

## Аннотация

Это не учебник по менеджменту. Не мотивационная книга. «Хроники сицилийской виллы» — самостоятельный сборник притч, действие которого разворачивается во вселенной романов «Фонд сицилийской виллы», «Консильери», «Полковник» и «Альянс».

Здесь нет сквозного сюжета. Зато есть управленческие мудрости, упакованные в истории — с иронией, болью и жизненным опытом. Читать можно с любой страницы.

Истории объединяет не сюжетная линия, а угол зрения: бизнес как человеческая драма. Карьера как череда выборов. Управление как искусство понимать природу — свою и чужую.

Здесь вы встретите героев, которых уже знаете (или только узнаете), и ситуации, которые не вошли в основные романы. Не читали остальные книги? Не страшно. Каждая история живёт своей жизнью. Читали? Тогда вы заметите детали, которые сделают погружение глубже.

Для кого? Для тех, кто хочет не рецептов, а понимания. Для тех, кто знает, что в управлении, как и в жизни, нет простых ответов — но есть мудрость, переданная через истории.

# Содержание

О чём эта книга	4
Как перестать просить и начать говорить на языке денег и рисков	7
«Эффект бабочки» или пропуск в игру через узнавание	12
Корпоративная коммуникация: между словом и смыслом	21
Путёвка в жизнь с правом на выбор	27
Правила въезда в чужую систему	32
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# i4corp.

## Хроники СИЦИЛИЙСКОЙ ВИЛЛЫ

### О чём эта книга

Перед вами — не учебник по менеджменту. Не мотивационная книга. Не роман, за которым нужно следить от первой до последней страницы.

Это россыпь притч. Коротких историй, каждая из которых — одна управленческая мудрость. Упакованная в жизнь. Сдобренная иронией. Основанная на реальных болях, с которыми сталкивается каждый, кто управляет людьми, защищает бюджет, теряет лучших сотрудников или пытается не сойти с ума от бесконечных совещаний.

Их объединяет не сюжетная линия, а угол зрения: бизнес как человеческая драма. Карьера как череда выборов. Управление как искусство понимать природу — свою и чужую.

Здесь вы встретите героев, которых уже знаете (или только узнаете), и ситуации, которые не вошли в другие романы серии "Фонд сицилийской виллы". Не читали остальные книги? Не страшно. Каждая история живёт своей жизнью.

Читали? Тогда вы заметите детали, которые сделают погружение глубже.

Герои разные — от новичков до топ-менеджеров, от владельцев бизнеса до тех, кто только начинает. Сюжеты не связаны. Читать можно с любой главы. Возвращаться — к любой.

Для кого? Для тех, кто хочет не рецептов, а понимания. Для тех, кто знает, что в управлении, как и в жизни, нет простых ответов — но есть мудрость, переданная через истории.

Как читать? Как вам удобно. По ряд — от первой истории до последней. Вразнобой — открывая на любой странице. В моменты, когда на работе накрывает, — чтобы перевести дух и вспомнить, что вы не один такой.

Все персонажи, события, организации и географические названия, представленные в данной книге, являются продуктом воображения автора и используются в художественных целях. Любые совпадения с реальными людьми, ныне живущими или умершими, предприятиями, компаниями, событиями или локациями являются непреднамеренными и совершенно случайными. Любые упоминания реальных исторических событий или организаций случайны и служат лишь фоном для развития вымышленного повествования и не претендуют на документальную точность. Настоящее произведение является художественным вымыслом. Оно не пропагандирует, не оправдывает и не одобряет деятельность организованных преступных группировок, насилие, жестокость, употребление, производство или распространение запрещенных средств, а также не одобряет употребление алкоголя и табачной продукции. Мнение автора и персонажей может

не совпадать. Книга предназначена исключительно для чтения лицами старше 18 лет и не является руководством к действию.

# Как перестать просить и начать говорить на языке денег и рисков

*В мире, где я провёл большую часть жизни, есть простая истина, которую внуку пришлось постигать на собственной шкуре: с солдатами (менеджерами) говорят на языке приказов, с капо (начальниками) — на языке ресурсов, с донами (руководителями) — только на языке денег и рисков. Всё остальное — пустой воздух, сотрясение которого не стоит времени уважающих себя людей.*

К защите своей первой крупной стратегии Нико готовился как к священному ритуалу. Две недели без сна, сорок слайдов, выверенная аналитика, каждая цифра выучена наизусть. Он был готов ответить на любой вопрос, парировать любое возражение, доказать любую гипотезу. Он чувствовал себя снайпером, который навёл оптику на цель и замер в ожидании выстрела.

В день «Х» Нико вошёл в кабинет генерального с твёрдым намерением победить. Открыл ноутбук, щёлкнул мышью — первый слайд загорелся на экране. И в этот момент он услышал звук, которого не ждал.

Тяжёлый, усталый вздох.

Дон Джузеппе, не глядя на слайд, посмотрел на Нико с выражением, которое трудно было назвать обнадеживающим.

— Нико, — голос Дона звучал ровно, но в нём чувствовалась сталь, — ты сейчас говоришь на языке «надо». Надо денег. Надо людей. Надо софт. Это язык солдат. А я, — он сделал паузу, — понимаю только два языка. Язык денег и язык риска. Переведи мне свою презентацию на один из них. Или мы закончили.

Нико замер. Сорок слайдов, две недели подготовки — всё рухнуло в одну секунду. Первым порывом было открыть рот и начать защищаться: «Но вы не поняли, тут сложная аналитика, дайте я объясню...» Но что-то — то самое внутреннее чутьё, которое дед Лоренцо называл «нюхом на опасность», — заставило его захлопнуть ноутбук.

Он отодвинул компьютер в сторону, посмотрел Дону прямо в глаза и заговорил.

Без слайдов. Без цифр. Без «надо».

— Синьор Джузеппе, — сказал он спокойно, — если мы не запустим этот проект сейчас, через год конкуренты отберут у нас пятнадцать процентов рынка. Это не предположение, это математика, основанная на их текущих темпах роста и наших провисающих позициях в трёх ключевых регионах.

Дон чуть приподнял бровь. Нико продолжил:

— Если же мы запустимся в ближайший квартал и выделим ресурсы, которые я запросил, через два года мы не только вернём эти пятнадцать процентов, но и откусим кусок территории у наших главных соперников. Их восточный филиал сейчас слаб, как больной ягнёнок, и если мы ударим

туда вовремя, они не успеют сгруппироваться.

В комнате повисла тишина. Дон Джузеппе молча смотрел на Нико несколько секунд, которые показались вечностью. А потом — просто кивнул. Один короткий кивок. И поставил подпись на заявке на бюджет.

Нико понял главное: профессиональный потолок человека измеряется не тем, как красиво он умеет просить, а тем, как быстро он умеет переводить свои просьбы на язык денег и рисков.

Каждый день мы «продаём» что-то, даже не замечая этого. На собеседовании — мы продаём себя. Вопрос не в том, какой ты хороший. Вопрос в том, какую прибыль ты принесёшь или какие риски снимешь с плеч компании, нанявшей тебя. В разговоре о повышении — мы продаём свою ценность. Не «я хорошо работал», а «я увеличил продажи на столько-то, сэкономил столько-то, закрыл такие-то риски». На совещании — мы продаём приоритеты своей команды. Не «нам нужны люди», а «без этих людей мы потеряем вот это...». При защите идеи — мы продаём будущее. Не «это классная технология», а «эта технология принесёт нам столько-то денег или спасёт от таких-то потерь».

Те, кто не владеет этим искусством, остаются у разбитого корыта. Их проекты не получают финансирования — потому что доны не видят в них денег. Их идеи реализуют другие — те, кто умеет упаковать мысль в нужный язык. Их команды сидят без ресурсов — потому что просьбы звучат как ны-

тё, а не как обоснование. И самое страшное — их карьера останавливается, потому что менеджерский уровень — это уровень влияния. А влияние строится не на том, как много ты знаешь, а на том, как убедительно ты умеешь перевести свои знания на язык тех, кто принимает решения.

С тех пор перед каждой важной встречей Нико задавал себе один вопрос: «Если убрать все слайды, все цифры, все аргументы — останется ли у меня одно предложение, которое покажет дону, почему ему выгодно сказать „да“?» Если ответ был «нет» — он шёл готовиться заново.

Тот же принцип работает в обе стороны. Если ты с солдатами начнёшь говорить на языке рисков и денег — они просто не поймут, чего ты от них хочешь. Им нужен язык приказов: что, когда, в каком виде. Иерархия языков нерушима. Нарушишь её — и система перестанет тебя слышать.

Вспомните свой последний разговор, где вам нужно было что-то «продать» — идею, проект, себя, ресурсы для команды. Переформулируйте его в двух предложениях:

- Язык денег: Какую конкретную прибыль (экономии, рост, эффективность) принесёт моё предложение?

- Язык риска: От каких конкретно потерь (клиентов, позиций, времени, репутации) оно спасёт?

Запишите оба варианта. Носите с собой. Перед следующей важной встречей перечитайте.

И помните: Лица, принимающие решения (ЛПР) слушают только это.

Когда Нико научился говорить на языке денег и рисков, перед ним встала следующая задача: как упаковывать свои мысли так, чтобы Дон успевал их съесть за время одной чашки эспрессо?

**Одно видение**— главная мысль в одном предложении. То, ради чего ты пришёл.

**Три факта**— неоспоримые цифры и аргументы, почему это возможно.

**Пять шагов**— конкретные действия, которые приведут к результату.

Дону не нужно сорок слайдов. Ему нужно одно предложение, чтобы заинтересоваться, три факта, чтобы поверить, и пять шагов, чтобы понять, что ты уже всё продумал.

*Данный фреймворк не описывает мир полностью, но помогает быстро найти точку входа в сложную систему. В плоских и децентрализованных компаниях он не исчезает, а просто меняет форму: вместо одного ЛПР у тебя появляется созвездие влияния, и каждому узлу нужно объяснять свою выгоду, свой риск и свою роль в результате. То есть речь уже не о пирамиде, а о сети решений — но принцип остаётся тем же: говорить не про процесс, а про эффект, переводить сложную идею на язык принятия решения. А в децентрализации это особенно важно: там побеждает не тот, кто ищет единственного «главного», а тот, кто умеет собрать согласие между несколькими центрами влияния.*

## «Эффект бабочки» или пропуск в игру через узнавание

Дон Руссо сидел в своём кабинете мрачнее тучи. Перед ним лежали отчёты с международной выставки в Милане — первой, где семья Руссо попыталась представить свой легальный бизнес. Масло, оливки, сыры — всё то, чем земля Сицилии одаривала их поколениями, — должно было стать новым лицом семьи. А стало пшиком.

— Лоренцо, — Дон отодвинул бумаги, — три дня стояли. Три дня! Люди проходили мимо, как мимо пустого места. Раздавали буклеты, улыбались, пробовать давали — ноль. Ни одного контракта. Ни одного нормального разговора.

Лоренцо взял отчёт, пробежал глазами.

— Дон, а вы посмотрите на фотографии.

— Какие фотографии?

— Те, что приложил Паскуале. Стенд, люди, проходы.

Дон Руссо нехотя достал конверт, высыпал снимки на стол.

— Ну и что?

— Посмотрите внимательнее. Что вы видите?

— Стенд. Наш стенд. Слева — испанцы, справа — греки. Всё одинаковое. Дерево, бутылки, флажки.

— А теперь найдите Паскуале.

Дон Руссо всмотрелся, перебрал несколько снимков, наконец ткнул пальцем:

— Вот он. Стоит, улыбается.

— Вы его еле нашли. А теперь представьте, что он был бы в чём-то, что бросается в глаза. В ярком пиджаке. В шляпе. В бабочке.

Дон Руссо поднял глаза:

— Опять ты со своей бабочкой.

— Дон, на выставке в Милане — триста участников. У всех одинаковые стенды, одинаковые буклеты, одинаковые улыбки. Покупатель проходит мимо сотен лиц и запоминает только те, которые выбиваются. Если Паскуале будет стоять в бабочке, его заметят. Если он будет стоять в бабочке второй день — его запомнят. Если он будет стоять в бабочке третий день — его будут искать.

— И что? Купят масло, потому что он в бабочке?

— Купят, потому что он станет знакомым. — Лоренцо подался вперёд. — На чужом рынке, Дон, нет наших связей. Нет наших авторитетов. Нет людей, которые за нас поручатся. Есть только одно — нас могут запомнить. А запоминают тех, кто отличается.

Дон Руссо задумался.

— И ты предлагаешь отправить Паскуале на следующую выставку в бабочке?

— Я предлагаю отправить его с фишкой. — Лоренцо достал блокнот. — Бабочка — самый простой вариант. Но

можно что-то другое. Главное — чтобы это было постоянно. Чтобы через полгода, когда наши покупатели увидят бабочку где-то ещё, они вспомнили: «А, это тот парень с маслом».

— А если над ним будут смеяться?

— Пусть смеются. — Лоренцо улыбнулся. — Смех — это тоже внимание. Лучше, чтобы над тобой смеялись, чем чтобы тебя не замечали. Смех забывается, а образ остаётся. И когда придёт время выбирать поставщика, они выберут того, чей образ всплывёт в памяти. А всплывёт тот, кто был в бабочке.

Дон Руссо кивнул, но тут же нахмурился:

— Лоренцо, там же будет и синьора Кьяра из отдела продаж. Она тоже должна как-то выделяться?

— Я как раз думал об этом. Кьяра будет в платке. Того же цвета, что бабочка Паскуале. Тот же шёлк, тот же оттенок.

— Чтобы они выглядели как пара?

— Чтобы выглядели как команда, Дон. Мужчина и женщина вместе вызывают больше доверия, чем мужчина в одиночку. Особенно у европейцев. Это психология. А если они ещё и одеты в одном стиле — это уже не просто продавцы, это образ.

— И что, сработает?

— Давайте попробуем. Хуже не будет. А если над ними посмеются — тем лучше. Главное, чтобы они сами смеялись вместе со всеми, а не краснели.

На следующей выставке к стенду подошла пожилая па-

ра — владельцы небольшой сети деликатесов из Тосканы. Синьора задержала взгляд на платке Кьяры, потом перевела глаза на бабочку Паскуале и улыбнулась:

— Вы вместе?

Кьяра улыбнулась в ответ:

— Мы — команда.

— Это видно. — Синьора кивнула на платок. — У моей бабушки был такой же оттенок. Оливковый. Она говорила, что это цвет дома.

Через час они подписали пробный контракт.

В тот вечер Паскуале и Кьяра сидели в маленькой траттории, отмечая победу. Паскуале то и дело трогал бабочку, словно не веря, что кусок шёлка сработал лучше, чем десять лет связей на Сицилии. Кьяра смеялась, но в глазах её читалось что-то ещё — осторожное, почти суеверное. «Слишком легко», — сказала она, вертя в руках бокал. Паскуале отмахнулся: «Ты вечно ищешь подвох». Но где-то глубоко оба понимали: первая победа на чужой земле — самая опасная. Она кружит голову.

Бабочка стала пропуском на чужой рынок. Дешевле, чем взятки. Тоньше, чем угрозы. Эффективнее, чем любые буклеты. Их запомнили. Не как двух продавцов — как образ. Как тех, у кого есть вкус, стиль и чувство меры. А в бизнесе это часто важнее цены. Платок сработал как ключ. Он не кричал — он шептал. И те, кто услышал, — подошли.

Позже Лоренцо, оставшись один в кабинете, сделал запись

в своём блокноте:

*«Первая победа на новом рынке — как первый глоток граппы. Согревает, но может ударить в голову. Бабочка сработала идеально. Но запомнить — не значит купить. Узнать — не значит доверять. Посмотрим, что будет через год».*

Прошёл год.

Паскуале и Кьяра объездили пол-Европы. Бабочка и платок мелькали на выставках в Милане, Париже, Франкфурте. Контракты подписывались, поставки шли, счета оплачивались. Но Дон Руссо сидел в своём кабинете с тем же выражением лица, что и год назад.

— Лоренцо, — сказал он, отодвигая стопку отчётов, — объясни мне одну вещь. Мы работаем. Мы продаём. Нас знают. Но денег нет.

— Как это нет? — Лоренцо взял отчёты. — Цифры хорошие. Выручка растёт.

— Выручка растёт. А маржа падает. — Дон Руссо ткнул пальцем в график. — Немцы давят ценой: говорят, у них три других поставщика из Греции, и мы должны быть дешевле. Французы требуют сертификат, который делается полгода, — мы застряли на таможне с последней партией. Тосканцы, которые подписали первый контракт, просят отсрочку платежа на девяносто дней. Мы им не банк. Мы тратим на логистику столько же, сколько зарабатываем.

Он помолчал, потирая переносицу.

— Помнишь, ты говорил про тест? Мы протестировали. Нас узнают. Но узнавать и покупать — это разные вещи.

Лоренцо молчал, изучая бумаги. За год он и сам видел, как менялись лица Паскуале и Кьяры. Энтузиазм первых выставок сменился усталой решимостью. Кьяра как-то обронила: «Мы стучим в открытую дверь, а за ней — ещё десять». Паскуале шутил, что бабочка уже не вызывает улыбок — она стала частью униформы, как галстук у клерка.

— Дон, вы хотите сказать, что бабочка не сработала?

— Бабочка сработала. — Дон Руссо вздохнул. — Она открыла дверь. Но за дверью оказался рынок, на котором мы пока не умеем играть. Слишком много правил. Слишком много игроков, которые сидят здесь десятилетиями. Они не кричат, не угрожают, они просто... выдавливают. Ценой. Условиями. Связями с местными чиновниками. Мы для них чужаки, и они дают нам это понять каждый день.

Лоренцо откинулся на спинку стула.

— И что вы предлагаете?

— Я предлагаю закрыть европейское направление. На время.

В комнате повисла тишина. Лоренцо смотрел на Дона и видел: это не паника и не поражение. Это холодный расчёт человека, который привык выигрывать войны, а не битвы.

— Дон... — начал он, но Руссо поднял руку.

— Я не говорю «мы проиграли». Я говорю «мы отступаем». Мы получили то, что хотели: нас знают, у нас есть ре-

путация, у нас есть контакты. Но сейчас мы тратим ресурсы быстрее, чем зарабатываем. А война дома не ждёт — наши аппетиты на Сицилии тоже не дремлют. Я не могу кормить Европу в ущерб семье.

Лоренцо молчал долго. Потом кивнул:

— Вы правы, Дон. Бабочка была пропуском. Но пропуск — это не гарантия. Мы вошли в зал, огляделись, поняли, кто тут главный. А теперь мы можем выйти, перегруппироваться и вернуться, когда будем сильнее.

— Именно. — Дон Руссо встал, подошёл к окну. — Скажи Паскуале и Кьяре: они сделали свою работу лучше некуда. Мы гордимся ими. Но сейчас мы сворачиваемся.

Лоренцо спустился во внутренний двор, где Паскуале и Кьяра разбирали образцы новой партии. Увидев его лицо, оба замерли. Он не стал смягчать удар — эти двое заслужили честность.

— Мы закрываем направление. На время.

Паскуале открыл рот, но Кьяра опередила его. Её голос прозвучал тихо, но твёрдо:

— Но мы же только начали... Мы столько вложили. Контракты, лица, обещания...

— Вы сделали больше, чем кто-либо, — Лоренцо посмотрел ей прямо в глаза. — Вы вошли туда, куда нас не звали, и вас запомнили. Это не отнять. Но сейчас мы не вывозим экономику. И Дон принял решение сохранить ресурсы. Сохранить, а не сжечь.

Паскуале стянул с шеи бабочку, повертел в руках.

— Значит, всё зря?

— Зря было бы, если бы мы остались и разорились, — Лоренцо положил руку ему на плечо. — А так — мы просто взяли паузу. Узнаваемость не пропадает. Она ждёт своего часа. И через год, через два, когда мы вернёмся с усиленным тылом, с решёнными вопросами логистики и сертификации, мы вернёмся не как чужаки. Мы вернёмся как старые знакомые.

Он помолчал и добавил:

— И первыми, кого Дон отправит обратно, будете вы. В тех же бабочках и платках.

Кьяра медленно кивнула. Паскуале всё ещё вертел бабочку, но в его глазах уже не было горечи — скорее, спокойная решимость человека, который понял правила игры.

Поздним вечером Лоренцо сидел в своём кабинете и дописывал в блокнот:

*«Бабочка сработала идеально. Нас узнали. Нас запомнили. Но узнавание не равно прибыли. Европейский рынок оказался сложнее, чем мы думали. Немцы давят ценой, французы — сертификацией, тосканцы — отсрочками. Местные игроки не воюют в открытую — они просто выжимают чужака. Мы потратили год, чтобы войти. Теперь потратим время, чтобы понять, как в этом выжить. Дон Руссо принял правильное решение. Отступить — не значит проиграть. Отступить — значит сохранить ресурсы для на-*

*стоящего удара. Бабочка открыла дверь. Теперь мы знаем, что за дверью. И когда мы вернёмся, мы будем готовы не только войти, но и остаться».*

# Корпоративная коммуникация: между словом и смыслом

*Из личного блокнота Лоренцо Морелло...*

Я никогда не выступал публично. Моё имя не появлялось в газетах. Но всю свою жизнь я занимался словом.

Слово было моим оружием, когда другие доставали пистолеты. Слово было моей валютой, когда другие платили наличными. Слово было моим щитом, когда другие подставляли спину.

И вот парадокс, который я осознал только к старости: чем меньше я говорил публично, тем больше понимал природу публичного слова.

Эта запись — попытка собрать воедино то, что я знаю о коммуникации. Не как консьюльери. Не как наставник. Просто как человек, который шестьдесят лет смотрел, слушал и делал выводы.

## **О тишине и голосе**

Человеческий голос — странный инструмент. Мы рождаемся с криком. Мы умираем с хрипом. А между этими точками мы говорим, говорим, говорим — и почти никогда не слышим себя.

Публичная коммуникация — это не искусство говорить. Это искусство понимать, что ты говоришь.

Большинство людей открывают рот раньше, чем понимают, что хотят сказать. Они заполняют тишину словами, как заполняют пустую комнату мебелью — лишь бы не было пусто. Но пустота честнее. Пустота хотя бы не врёт.

Первое правило слова: не говори, пока не понял.

Не понял — кому.

Не понял — зачем.

Не понял — что изменится после того, как ты это скажешь.

Если ты не можешь ответить на эти три вопроса — молчи. Тишина — это не провал коммуникации. Тишина — это пауза, в которой рождается смысл.

## **О кристалле**

Я называю это кристаллом. Можно назвать иначе: позиция, ядро, суть.

Кристалл — это то, что остаётся, когда ты убрал всё лишнее. Одна мысль. Одно утверждение. Одна фраза, которую запомнит тот, кто не запоминает ничего.

Создание кристалла — это боль. Потому что ты вынужден отсекал. Отсекать красивые детали. Отсекать важные нюансы. Отсекать то, что тебе самому дорого.

Но без этого невозможно. Человеческая память устроена скупко. Она не хранит десять пунктов. Она хранит один образ. Одну фразу. Одно чувство.

Если ты не создал кристалл сам, твой слушатель создаст его за тебя. И он почти наверняка ошибётся. Потому что он

выберет не то, что важно тебе, а то, что важно ему.

Твоя работа — выбрать за него. И это требует мужества.

### **О доказательстве**

Слово без доказательства — шум. Утверждение без опоры — хвастовство.

Когда ты говоришь «мы лучшие», ты ничего не говоришь. Кто это сказал? Ты сам. А ты заинтересованное лицо. Твоему слову цена — ноль.

Но когда ты говоришь: «вот что мы сделали, и вот как это измерили, и вот кто это подтвердил», — это уже не слово. Это факт. А против факта не спорят. Против факта можно только выдвинуть другой факт.

Доказательство — это не цифра. Доказательство — это свидетель. Тот, кто не заинтересован в твоей правоте, но подтверждает её.

Вот почему я всегда говорил: не говори о себе сам. Пусть о тебе скажет тот, кому верят. А если такого нет — создай его. Дай ему повод. Дай ему факты. Дай ему историю.

### **О языке другого**

Самая распространённая ошибка — говорить на своём языке.

Ты знаешь свои аббревиатуры. Ты знаешь свою внутреннюю кухню. Ты понимаешь, почему «третий этап модернизации второго цеха» — это важно. Но человек снаружи не знает. Ему плевать на твои цеха. Ему важно: что это изменит в его жизни?

Перевод на язык другого — это не упрощение. Это уважение.

Уважение к тому, что у слушателя есть своя картина мира. Свои боли. Свои желания. Свой язык. И если ты хочешь быть услышанным, ты должен войти в эту картину. Говорить не о себе — о нём. Не о том, что ты сделал, — о том, что он получит.

Это трудно. Трудно выйти из своей головы и встать на место того, кто о тебе ничего не знает. Но без этого коммуникация невозможна. Без этого ты говоришь сам с собой.

### **О доставке**

Когда кристалл создан, когда доказательства собраны, когда перевод выполнен, — только тогда начинается разговор о доставке.

Доставка — это самый переоценённый этап коммуникации. Люди спорят о каналах так, будто канал важнее сообщения. Это как спорить о форме бутылки, забыв, что в ней вино.

Сообщение первично. Носитель вторичен.

Если у тебя есть кристалл, ты можешь передать его через прессу. Можешь — через личный разговор. Можешь — через третьи руки. Можешь — молча, самым фактом своего действия. Форма не имеет значения. Имеет значение точность.

Проблема возникает, когда кристалла нет. Тогда люди хватаются за каналы. «Давайте запустим рассылку». «Давай-

те сделаем пост». «Давайте соберём пресс-конференцию». Зачем? Что вы хотите сказать? «Ну, расскажем о компании». Это не ответ. Это заполнение тишины.

Сначала кристалл. Потом носитель. В этом порядке.

## **О правде**

И последнее. Самое важное.

Всё, что я сказал выше, можно использовать во зло. Можно создать кристалл лжи. Подкрепить его поддельными доказательствами. Перевести на язык жертвы. И доставить через доверенный канал. Это работает. Работало всегда.

Но есть один нюанс. Ложь живёт недолго. Она требует постоянной поддержки. Новых подпорок. Новых оправданий. Новых версий.

Правда не требует ничего. Она просто существует.

Я не говорю, что нужно всегда говорить всё. Я говорю: то, что ты произносишь, должно быть правдой. Не всей правдой — у каждого есть право на молчание. Но той её частью, которую ты решил обнародовать.

Потому что рано или поздно всё становится явным. И когда это случается, единственное, что тебя защищает, — это то, что ты не врал.

## **О наследии**

Я стар. Я видел, как рождались и умирали империи. Как менялись технологии. Как исчезали целые профессии. Как хоронили прессу — и она воскресала. Как хоронили радио — и оно возвращалось. Как хоронили личное общение — а

оно оказалось самым дорогим.

Менялось всё. Кроме одного.

Человек по-прежнему хочет, чтобы ему говорили правду. По-прежнему верит не тому, кто громче, а тому, кто точнее. По-прежнему запоминает не десять аргументов, а одну историю. По-прежнему идёт не за тем, кто обещает, а за тем, кто выполняет.

Поэтому, когда меня спрашивают, нужен ли пресс-релиз, работает ли PR, как говорить с рынком, я отвечаю одно:

Сначала пойми себя. Потом говори.

Все инструменты, все каналы, все форматы — это вторично. Первичен кристалл. Первичен смысл.

Научись создавать его — и ты будешь услышан даже шёпотом. Не научишься — и тебя не спасут все пресс-релизы мира.

Закрываю тетрадь. Уже поздно. Завтра новый день.

Лоренцо Морелло

*P.S. Перечитал. Получилось похоже на завещание. Но я не собираюсь умирать. Просто в моём возрасте уже не хочется тратить слова на то, что не имеет значения. А это — имеет.*

# Путёвка в жизнь с правом на выбор

Дон Руссо пришёл в мастерскую Лоренцо Морелло, где тот расставлял на мольберте свежие эскизы. Пахло скипидаром, маслом и тишиной. Дон помялся в дверях.

— Лоренцо, мне нужен совет. Не как боссу. Как отцу. Мой Джузеппе... — он развёл руками. — Он хочет выбирать. Не хочет сразу в "дело". Но я не могу отпустить его в мир, где он станет никем. И не могу сделать его слабым.

Лоренцо отложил кисть, вытер руки тряпкой. Посмотрел на свой набросок - старый палермский дворик, где тень сплеталась со светом в идеальный баланс.

— Ты хочешь для него того же, что я хотел для Марко, - тихо сказал Лоренцо. Дать ключ от всех дверей, но право не открывать ни одну. Это мудро, но сложно.

Он подвинул стул. — Садись. Давай рассуждать как стратеги.

— Выбор высшего образования - это не выбор профессии. Это выбор платформы и отсрочки. Отсрочки от прямого давления системы, от необходимости сразу определяться. Это легальная территория, где можно учиться играть, не вступая в игру. Но платформа должна быть прочной. Государственный вуз с именем. Не важно, технический или гуманитар-

ный. Важна его устойчивость и связи.

— Но что внутри выбирать? — спросил Дон. — Строительство? Бухгалтерия? Эти дурацкие компьютеры?

— Нет. — Лоренцо качнул головой. — Это ремесла. Ты же хочешь, чтобы он понимал систему, а не был винтиком в ней. Пусть идёт на социологию, экономику, политологию, управление. Туда, где учат не «как делать», а «как всё устроено и почему». Как двигаются деньги, как принимаются решения, как управляют людьми. Это язык власти. Власть — это не пистолет, Дон. Это понимание.

Он поднял палец. — Но одного диплома мало. Университет лишь леса, которые дают тебе время построить своё здание. Твой Джузеппе с первого дня должен изучать не только предметы, это важно, но и связи. Кто из профессоров реально влияет на что-то в городе? С кем из однокурсников стоит создать свой круг — не для вечеринок, а для обмена ресурсами и информацией. Проходить практику не "для галочки", а для доступа. Пусть идёт стажёром не в отдел продаж, а в аналитический центр, в пресс-службу крупной компании или муниципалитета, консалтинговый бизнес. Его задача — увидеть, как на самом деле готовятся документы, как рождаются решения, кто на кого влияет в тишине кабинетов.

Во время учебы пусть создаст свой "артефакт". Не курсовую работу. Реальный проект. Например, исследование: "Как молодёжь в нашем районе ищет работу". Или сайт, помогающий малому бизнесу разбираться в муниципальных

тендерах. Это будет его личный капитал. Не оценка в зачёте, а результат в реальном мире.

Дон Руссо слушал, не отрываясь. — А как же... наша специфика? Если однажды он захочет применить это здесь?

— Именно для этого и нужна такая школа, — твёрдо сказал Лоренцо. — Раньше мы учили сыновей: "Вот враг, вот друг, вот территория". Теперь мир сложнее. Враг — это не человек с обрезом. Это конкурирующая корпорация, чиновник-взяточник, закон, который принимают против тебя. Друг — не тот, кто прикроет в перестрелке. А тот, кто даст нужную справку, вовремя замолвит слово, подключит нужный ресурс. Территория — не улица. Это рынок, цифровое пространство, лояльность потребителей. Современный синдикат — это гибрид: жёсткое ядро традиций и гибкая, умная оболочка из легального бизнеса, связей и информации. Чтобы управлять такой структурой, нужно понимать оба языка. Язык силы и язык системы.

Он посмотрел прямо на дона. — Твой сын, если захочет, сможет стать архитектором, как я. Но его архитектура будет прочнее, потому что он будет строить её не из страха и интуиции, а из знаний о том, как устроен весь мир — от муниципалитета до мировой биржи. Он сможет предвидеть шаги конкурентов не потому, что поставил "жучок", а потому, что проанализировал их финансовые отчёты и публичные выступления. Это сила другого порядка.

— А если... он захочет уйти совсем? Как твой Марко?

Лоренцо улыбнулся — впервые за весь разговор. — Тогда у него на руках будет самое ценное: свобода выбора, обеспеченная компетенциями. Он сможет работать где угодно — от аналитического центра в Милане до своего бизнеса. Он не будет привязан к тебе из страха или беспомощности. Он будет рядом только если захочет. И это, Дон, — высшая форма уважения сына к отцу. И отца — к сыну.

Наступила тишина. Из сада доносился шум цикад.

— Так что же мне сказать ему? — спросил Дон.

— Скажи так, — медленно проговорил Лоренцо. — "Сын, я даю тебе время и легитимную площадку. Твоя задача — за эти годы построить себя как стратегический актив. Выучи язык власти. Найди союзников не по крови, а по уму. Создай что-то своё. А потом... потом ты сам решишь, куда приложить эту силу. К моему столу или к своему. Я приму любой твой выбор, потому что буду знать — ты сделал его не из слабости, а из силы".

Дон Руссо глубоко вздохнул. В его глазах боролись тревога и облегчение.

— Спасибо, консильере.

— Не за что, — Лоренцо снова повернулся к мольберту. — Просто помни: мы, старики, строили крепости, чтобы защититься от мира. Их задача — построить мосты, чтобы этот мир покорить. Или просто пройти по нему, неся своё знамя. И то, и другое — достойно.

Дон вышел в сад, закулив тоскана антика ресерва, раз-

мышляя о состоявшейся беседе. Лоренцо же взял кисть, смешал на палитре охру и белила и дорисовал свет на стене дворика — тот самый, который когда-то мечтал запечатлеть семнадцатилетний мальчик, которому не оставили шанса на выбор своего пути оковы старых правил.

Запись в блокноте Лоренцо, сделанная тем же вечером:

*«Дон ушёл. Кажется, он понял. Не всё, но главное — что образование для сына — это не пауза перед настоящей жизнью. Это самая настоящая жизнь. Просто с другими правилами. Мы, старики, часто путаем передачу знаний с передачей страхов. „Делай как я, иначе пропадёшь“. А надо — „учись, чтобы у тебя был выбор“. Джузеппе, может быть, никогда не возьмёт в руки отцовское ремесло. И это будет не поражение отца, а его победа. Потому что он вырастил свободного человека.*

# Правила въезда в чужую систему

*Эпизод из жизни Лоренцо...*

Поезд Frecciarossa 957 летел по утренним равнинам Эмилии-Романьи. Лоренцо Морелло сидел у окна, наблюдая, как мир за стеклом превращается в размытую акварель скорости. Он возвращался домой после встречи в Болонье — формально о поставках оливкового масла, неформально — о новых границах влияния в северных регионах. Дело было несложным, почти рутинным. И потому его мысли были свободны.

На одной их станций дверь купе открылась. Вошли двое: мужчина лет 30 в строгом, но неброском костюме и женщина, чьё лицо выдавало смесь усталости и сдержанной тревоги. Они бережно внесли скромный багаж.

— Доброе утро, простите за беспокойство, — вежливо сказал мужчина, сверяясь с билетом. — Кажется, наши места здесь.

Лоренцо кивнул молча, коротким, нейтральным жестом. Он не искал общества, но и не отталкивал его. Он просто был — наблюдая, как всегда.

Они устроились. Первые полчаса ехали молча. Мужчина, Андреа, как позже представился, нервно перебирал документы в папке. Его жена, Карла, смотрела в окно, но её взгляд был пустым, невидящим. Напряжение висело в воз-

духе густым, невысказанным облаком.

Разговор начался с невинного, казалось бы, вопроса Карлы, заданного шёпотом, словно она боялась, что её услышат стены купе:

— Андреа, ты точно говорил с арендодателем насчёт отопления в той квартире? Говорят, зимой там дует из всех щелей.

— Договоримся, Карла, — ответил Андреа, но в его голосе не было убеждённости.

— Главное — старт. Все-таки должность ведущего инженер в проектном бюро и контракт со швейцарцами. Это шанс.

Лоренцо, не поворачивая головы, ощутил знакомый холодок в груди. Он узнал этот тон. Тон человека, который пытается убедить в выгодности сделки прежде всего самого себя, заглушая внутренние сомнения громкими словами о «шансе». Тон солдата, получающего сомнительный приказ и старающегося не смотреть на возможные последствия.

— Шанс на что? — тихо спросил Лоренцо, всё ещё глядя на мелькающие за окном виноградники. Голос его был спокоен, низок, лишён какого-либо осуждения. Просто вопрос, выброшенный в пространство.

Андреа вздрогнул, будто забыв о его присутствии. — Простите?

— Вы сказали: «Главное — старт». Мне интересно, старт чего именно? Новой страницы в резюме? Или новой жизни?

И если жизни — то какой?

Андреа и Карла переглянулись. Тишина в купе стала звуковой, заполненной только гулом поезда.

— Это карьерный рост, — начал защищаться Андреа. — Мы из Бари. Там ты знаешь, как там.

— Проблемы есть везде, — мягко, но неумолимо возразил Лоренцо, наконец поворачиваясь к ним. Его лицо, изрезанное морщинами-картами былых бурь, не выражало ни дружелюбия, ни неприязни. Оно выражало внимание.

— Вы меняете не просто работу. Вы меняете экосистему. Одну — на другую. Вы изучили новую? Не компанию — город. Его нерв, его ритм, его скрытые правила?

— Это солидная фирма в Турине, — попытался парировать Андреа, но Лоренцо медленно покачал головой.

— Фирма — это лишь стены. Я спрашиваю про почву, на которой эти стены стоят. Вы въезжаете не в новый офис. Вы въезжаете в новую систему отношений. Готовы ли вы начать с самого её дна, будучи чужаками с юга?

Карла не выдержала, её голос дрогнул:

— Именно этого я боюсь, Андреа! Мы будем там одни. Совсем одни.

Лоренцо кивнул ей, и в его взгляде мелькнуло нечто, отдалённо напоминающее понимание.

— Страх — не враг. Это система раннего оповещения. Она указывает на слабое место в плане. Ваш муж планирует штурм крепости под названием «карьера». А вы чувствуете,

что у вас нет плана, как жить у её холодных стен, если штурм затянется.

Он откинулся на спинку кресла, сложив пальцы.

— Я дам вам не совет, а метод. Как разведывают новую территорию.

— Первое: Карта влияния. Узнайте, кто в той конторе — не формальный начальник, а реальный патрон. Чьё молчание весит больше речи? Кто держит нити неформальных связей? Это — первая страница карты.

— Второе: Валюта места. Поймите, чем там платят. Только деньгами? Или статусом, защитой, связями? Система, покупающая только время, — проститутка. Она продаст вас за лучшую цену. Система, покупающая лояльность, — клан. Но входной билет в клан — часть вашей автономии. Решите, что вы готовы заплатить.

— Третье: Путь к отступлению. Не сжигайте мосты, пока не навели хотя бы шаткий мостик вперёд. Что, если через год всё рухнет? Останется ли у вас что-то здесь, на юге?

Андреа слушал, замороженно. Его первоначальная защитная поза сменилась сосредоточенностью ученика.

— Но как это всё узнать? Не спрашивать же?

— Никогда не спрашивайте прямо, — Лоренцо позволил себе едва заметную улыбку.

— Смотрите. Слушайте в баре после работы. Замечайте, к кому подходят с вопросами «на полях». Кто решает споры? Ищите не устав, а неписанные правила. Их не оглашают. Их

расшифровывают.

Он посмотрел на Карлу.

— А ваша задача, синьора, — разведать другой фронт: школу, поликлинику, соседей у подъезда. Потому что если его система (работа) даст сбой, ваша система (дом) должна будет удержать удар. Вы — тыл. А на любой серьёзной операции сначала укрепляют тыл.

В купе воцарилась глубокая тишина, наполненная только звуком колёс. Поезд нырнул в тоннели, и их лица на секунды озарились жёлтым светом плафонов.

— Вы говорите как о войне, — наконец выдохнул Андреа.

— Потому что любое вторжение на чужую территорию — это война, — тихо ответил Лоренцо. — Только пули здесь — офисные интриги, холодные взгляды, клеймо «южанина». И раны — не на теле, а на самоуважении.

Когда через несколько часов поезд начал замедлять ход перед станцией, где им предстояло сделать пересадку, Андреа и Карла собирали вещи в задумчивом молчании. Прощаясь, Андреа крепко, с новым уважением, пожал руку Лоренцо.

Оставшись один в купе, Лоренцо снова повернулся к окну. Закат заливал Лигурийское море огнём. Он думал о Марко, о том, как учил его читать неявные правила новых миров. И о том, как сам когда-то, мальчишкой, въезжал в чужую систему под названием «Коза Ностра», не имея никаких инструментов, кроме боли и острой наблюдательности.

Но теперь он знал: вся жизнь — череда въездов в новые системы. И единственный способ не сломаться — научиться читать их скрытый код до того, как переступишь порог. Как он однажды научил сына. Как, случайно, только что попытался научить двух незнакомцев, застрявших между надеждой и страхом где-то на полпути между севером и югом их собственной страны.

Поезд нёсся в сгущающиеся сумерки. Лоренцо закры

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.