

Чого вартий успіх

УРОКИ ДОСЯГНЕННЯ
ДОСКОНАЛОСТІ

Стефан А. Шварцман

Київ
BOOKCHEF
2021

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

Стають, а не народжуються	7
---------------------------------	---

ПОЗБУТИСЯ ПЕРЕШКОД

Ризикуй.....	17
Усе взаємопов'язано.....	36
Привернути увагу: поради для співбесід.....	56
Практика — це найліпший спосіб навчання.....	60
Кожна угода — це криза.....	69
Гроші — це слабке рішення для поганої ситуації.....	76

ІДИ ЗА ГІДНИМИ ЦІЛЯМИ

Що складніша проблема, то менше конкурентів	91
Зателефонуй, а потім продовжуй телефонувати.....	105
Іди туди, куди інші не підуть.....	114
Не втрачай унікальних нагод.....	124
Цикли: інвестування на піку економіки і у період рецесії ..	141
У фінансах немає хоробрих і старих людей.....	144
Не втрачай гроші!!! Розроби інвестиційний процес.....	154
Крути колесо швидше	157

БАЧИТИ НАПЕРЕД

Розширюйся	165
Проси про допомогу, коли потрібно	181
Підприємництво: ніхто не розкаже тобі про біль.....	190
Дослухайся до суперечливих зауважень.....	193
Час шкодить усім угодам	203
Завантажуй човен.....	210

НА ФІНІШНІЙ ПРЯМІЙ

Стати другом ситуації.....	227
Перетворити кризу на можливість.....	249
Допомагай, коли можеш	269
Відповідай, коли телефонує твоя країна	291
Покоління старих і нових	310
Місія: бути найкращими.....	322
Епілог	330
25 правил для роботи і життя	335
Подяки	339

СТАЮТЬ, А НЕ НАРОДЖУЮТЬСЯ

Навесні 1987 року я прилетів до Бостона на зустріч із командою інвестиційного фонду Массачусетського технологічного інституту (МТІ). Я намагався зібрати гроші для першого інвестиційного фонду *Blackstone*, і моєю метою був один мільярд доларів. Ми стали б першим найбільшим фондом такого виду і третім за величиною у світі. Це була амбіційна мета. Але я завжди вірив, що досягати великих цілей так само важко, як і маленьких. Різниця лише у масштабі наслідків. Оскільки за раз можна впоратися лише з однією значною метою, то важливо йти саме до тієї, яка варта всіх майбутніх зусиль та уваги.

Проте після безлічі відмов я почав панікувати.

Ми з Пітом Пітерсоном започаткували *Blackstone* у 1985 році із великими сподіваннями і продуманою стратегією. Але справи йшли не так, як ми планували. Ми покинули Волл-стріт, а саме відомий інвестиційний банк *Lehman Brothers*, в якому Піт був генеральним директором, а я керував найбільш завантаженим відділом злиттів і поглинань (ЗіП) у світі. Проте зараз ми ризикуємо стати посміховиськами. Якщо не зможемо зібрати гроші, то всі сумніватимуться у нашій бізнес-моделі. Наші колишні суперники сподівалися, що ми підемо на дно, а я боявся, що їхні мрії здійсняться.

Напередодні я підтвердив нашу зустріч із МТІ й разом із Пітом приїхав на Массачусетс-авеню; ми були готові поговорити про наші плани і отримати обіцянку вкласти гроші в наш фонд. Ми знайшли двері із табличкою «Фонд МТІ»

й постукали. Ніхто не відповів. Ми постукали вдруге, втретє і вчетверте. Я перевірів записник, аби переконатися, що ми прийшли за адресою. Піт, якому було 61, на 20 років більше, ніж мені, й який, перш ніж перейти в *Lehman*, працював секретарем із питань торгівлі при Президенті Нікسونі, стояв нахмурений за мною.

Нарешті прибиральник, який проходив повз, зупинився. Ми сказали, що приїхали на зустріч із людьми із фонду.

— Отакої. Сьогодні п'ятниця. Вони вже давно пішли, — мовив він.

— Але нам призначили зустріч на третю дня, — заявив я.

— Я бачив, як вони пішли. Вони повернуться в понеділок зранку.

Ми з Пітом вийшли із будівлі як у воду опущені. Почався дощ. Ми не були готові до такої погоди: у нас не було ані парасольок, ані дощовиків. Отож, вирішили зачекати в адміністративній будівлі МТІ, поки мине злива. Двадцять хвилин по тому дощ іще посилювався.

Я мав щось зробити. Відтак вибіг на вулицю, щоб спробувати зловити таксі. Умить я став мокрий як хлющ. Одяг висів на мені як ганчір'я, очі й обличчя заливала вода. Щоразу, коли я думав, що зловив таксі, хтось забирав його у мене з-під носа. У відчаї і мокрий, я помітив таксі, що зупинилося на червоне світло, і побіг до нього. Я постукав у заднє вікно і показав розм'яклу двадцятку, сподіваючись підкупити пасажирів, щоб він узяв нас із собою. Він вирячився на мене у вікно через підняте скло. Я, мабуть, мав дивакуватий вигляд, коли тарабанив у вікно у промоклому костюмі. Він відмовив мені. Двоє інших людей зробили те саме. Я підняв пропозицію до тридцяти доларів, і нарешті хтось погодився.

Нічого більш схожого на угоду у мене не було вже багато тижнів.

Я помахав Піту, і він повільно рушив до мене, шокроку стаючи більш сердитим і мокрим. Волосся прилипло йому до голови так, ніби він стояв під душем. Піт звик до того, що машини чекають на нього, а водії тримають парасольки, коли він сідає в авто і виходить. Але півтора роки тому ми

вирішили почати спільну справу. Коли він ішов через калюжі до мене, його обличчя красномовно говорило, що він шкодує про те рішення.

Ще не так давно ми з Пітом могли зателефонувати будь-кому в корпоративній Америці або урядах по всьому світу і знайти тих, хто нас слухатиме. Ми не думали, що починати власну справу буде просто. Але й не уявляли, що у п'ятницю ввечері мокрі до нитки сидітимемо у залі очікування аеропорту Логана і не отримаємо жодного долара за свої зусилля.

Кожному підприємцю знайоме це відчуття: момент відчаю, коли все, що ти усвідомлюєш, — це велетенська прірва між тим, де ти є зараз, і тим, як ти уявляєш своє життя і бізнес. Коли ти досягнеш успіху, то люди бачитимуть лише успіх. Якщо ж ти зазнаєш поразки, то вони бачитимуть лише поразку. Люди рідко помічають поворотні моменти, які могли повести тебе зовсім у іншому напрямку. Та саме на таких поворотних етапах ти засвоюєш найважливіші уроки про бізнес і життя.



У 2010 році Дрю Фауст, тодішня президент Гарварду, приїхала до Нью-Йорка, щоб побачитись зі мною. Ми поговорили про різне, але найбільше часу приділили управлінню великими організаціями. Покинувши Гарвард у 2018 році, вона знайшла багато нотаток із цієї нашої зустрічі і надіслала мені. З написаного мені в очі впало одне: «Найкращими директорами стають, а не народжуються. Вони всотують інформацію, вивчають власний досвід, вчать на власних помилках і розвиваються».

Це точно про мене.

Невдовзі після зустрічі із Дрю я розмовляв із Генком Полсоном. Це колишній міністр фінансів США і гендиректор *Goldman Sachs*. Він порадив мені переглянути свої старі записники, зафіксувати на диктофон власні думки про розбудову й управління організацією, а потім наказати комусь транскрибувати аудіозаписи, щоб вони були у мене на випадок, якщо я колись захочу опублікувати їх. Я подумав, що мій

досвід буде цікавий багатьом, тому все ж дослухався до його поради.

Я регулярно виступаю перед студентами, директорами, інвесторами, політиками і людьми із неприбуткових організацій. Найчастіше я чую запитання про те, як ми збудували і тепер керуємо *Blackstone*. Людям подобається слухати про те, як ти уявив, започаткував і розвинув організацію та культуру, яка приваблює дуже талановитих людей. Їм також хочеться знати, якою людиною треба бути, щоб погодитися на такий виклик, — які риси, цінності та звички повинні бути у такої людини.

Я ніколи не хотів писати мемуари, в яких у хронологічній послідовності записаний кожен момент мого життя. Натомість я вирішив обрати події та епізоди, з яких я отримав важливі уроки про світ і роботу в ньому. Ця книга — це збірка поворотних моментів, які зробили мене таким, який я є сьогодні, й уроків, які я вивчив завдяки їм. Сподіваюсь, це буде вам корисно.



Я виріс у Філадельфії, у передмісті для середнього класу, де увібрав цінності Америки 50-х: честь, відвертість і наполеглива праця. Батьки давали мені лише кишенькові, тому ми із братами повинні були заробляти, якщо хотіли більше. Я працював у нашій сімейній крамниці білизни, ходив від дверей до дверей і продавав шоколадки та лампочки, доставляв телефонні довідники і почав свою справу зі стрижки газонів — мої молодші брати-близнюки стали моїми співробітниками на неповний день. Вони отримували половину того, що їм платили за роботу, а я забирав решту за те, що знаходив їм клієнтів. Справа протрималась аж три роки, поки у нас не відбувся страйк робітників.

Сьогодні в моєму розкладі багато можливостей, які я й уявити не міг: зустрічі із очільниками держав, директорами корпорацій, медійними персонами, фінансистами, законотворцями, журналістами, президентами університетів і лідерами видатних культурних установ.

Як мені це вдалось?

У мене були чудові вчителі. Батьки прищепили мені такі цінності, як чесність, порядність, жага до досягнень і щедрість. Мій шкільний тренер із легкої атлетики Джек Армстронг допоміг мені розвинути високу стійкість до болю, а також зрозуміти важливість підготовки — все це ключові настанови для підприємця. У змаганнях із бігу поруч із моїм шкільним найкращим другом Боббі Браянтом я навчився вірності і зрозумів, що означає бути частиною команди.

У коледжі я наполегливо вчився, любив пригоди й організував проекти, щоби допомогти нашій громаді. Я навчився слухати людей, звертати увагу на те, що вони хочуть і що їм треба, навіть тоді, коли вони про це мовчать, а також бути безстрашним, коли справа доходить до складних проблем. Проте я ніколи не уявляв себе у бізнесі; до сьогодні я ніколи не проходив курс економіки. Коли я починав на Волл-стріт у фірмі *Donaldson Lufkin Jenrette*, яка займалася цінними паперами, то не знав, чим саме вони такі цінні — ті папери, а знання з математики у мене були в найкращому разі скромними. Мої брати ніколи не пропускали нагоди висловити свій подив: «Ти, Стіве? У фінансах?».

Але свій брак знань основ економіки я компенсував здатністю помічати закономірності й розробляти нові рішення і парадигми, а також наполегливістю у втіленні своїх ідей. Фінанси стали для мене засобом пізнання світу, формування відносин, вирішення складних проблем і втілення амбіцій. Вони також дали змогу мені спростити складні проблеми шляхом зосередження уваги лише на двох-трьох складових частинах, які визначають результат.

Створення *Blackstone* стало найважливішим особистим викликом у моєму житті. Фірма пройшла тривалий шлях із того часу, як ми з Пітом у дощ стояли під будівлею МТІ. Сьогодні це найбільша у світі компанія з управління альтернативними активами. Традиційні активи — це готівка, акції й облигації. Поняття «альтернатива» дуже широке й охоплює майже все

інше. Ми будуємо, купуємо, ремонтуємо і продаємо компанії та нерухомість. У компаніях, в які ми інвестуємо, працює понад півмільйон людей. Це робить *Blackstone* і компанії, в які ми вкладаємо гроші, одними із найбільших роботодавців США і навіть світу. Ми шукаємо найліпших менеджерів гедж-фондів і даємо їм гроші для інвестицій, також позичаємо кошти компаніям та інвестуємо у цінні папери.

Серед наших клієнтів є інституційні інвестори, пенсійні фонди, державні інвестиційні фонди, фонди університетів, страхові компанії та приватні інвестори. Наш обов'язок — створити довгострокову вигоду для наших інвесторів, компаній і активів, у які ми інвестуємо, і для громад, в яких працюємо.

Ми в *Blackstone* досягли таких непересічних успіхів завдяки нашій культурі. Ми віримо у меритократію і досконалість, відкритість і честь. І ми дуже стараємося наймати лише тих людей, які поділяють ці цінності. Ми заціклені на управлінні ризиками і ніколи не втрачаємо гроші. Ми віримо в інновації і розвиток — постійно ставимо запитання, щоби спрогнозувати події і змінитися відповідно до прогнозів, а не чекати, поки реальність змусить нас до змін. У фінансах немає патентів. Хороша фірма із високими прибутками сьогодні може бути поганою фірмою із низькими прибутками завтра. Через конкурентів і нестабільність, якщо ви покладаєтеся лише на одну сферу бізнесу, ваша організація може не вижити. У *Blackstone* ми зібрали неперевершену команду, і наша спільна місія полягає в тому, щоби бути найкращими у світі в тому, що ми робимо. Із такою високою планкою дуже легко оцінювати наші успіхи.

Із розвитком і розширенням *Blackstone* у мене виникло багато різних можливостей поза бізнесом. У мене й думки не виникло б, що уроки, які я отримав як підприємець і перемовник, а також стосунки, які я сформував в індустрії, уряді, освітньому секторі й світі неприбуткових організацій, одного дня дадуть мені змогу очолити Центр виконавського мистецтва імені Джона Ф. Кеннеді у Вашингтоні, округ Колумбія, або започаткувати престижну програму для студентів

у Китаї — Стипендіальну програму Шварцмана. Я радий, що мені вдалося застосувати до філантропії такі самі принципи, які я використовую у бізнесі: визначати і вирішувати складні проблеми за допомогою творчих, продуманих рішень. Зведення першого унікального студентського і культурного центру на території студентського містечка Єлю, заснування коледжу, який зробить МТІ першим університетом із вивчення штучного інтелекту у світі, або створення ініціативи в Оксфорді для перегляду підходу до вивчення гуманітарних наук у XXI столітті — сьогоднішні мої проекти зосереджені на використанні ресурсів для зміни парадигми, тобто вони безпосередньо впливають на життя, а не значаться лише рядком у статті витрат. Для мене честь віддати більш ніж один мільярд доларів на підтримку непересічних проектів, вплив яких значно перевершить їх фінансову цінність і точно переживе мене.

Я також провів чимало часу за телефонними розмовами або на зустрічах із високими урядовцями із усього світу, в яких були проблеми, але не було варіантів їх вирішення. Я досі щоразу дуже дивуюся, коли до мене звертається світовий лідер і просить поради або цікавиться моєю думкою про внутрішньодержавні або міжнародні питання. Щоразу я намагаюся допомогти, як можу.

Сподіваюся, що уроки із цієї книги стануть корисними для вас, хай хто ви є — студент, підприємець, менеджер, член команди, який хоче зробити свою організацію ліпшою, або просто людина, яка прагне максимально реалізувати свій потенціал.

Для мене найбільша винагорода в житті — це створювати щось нове, неочікуване, із потужним впливом. Я в постійному пошуку досконалості. Коли люди цікавляться, як я досяг успіху, то моя проста відповідь завжди однакова: я бачу унікальну можливість і роблю все, щоби нею скористатись.

Я ніколи не здаюсь.