

СТИВЕН ШВАРЦМАН

CEO Blackstone

АКСИОМЫ ШВАРЦМАНА

ПРИНЦИПЫ УСПЕХА
ОТ СОУЧРЕДИТЕЛЯ КРУПНЕЙШЕЙ
ИНВЕСТКОМПАНИИ В МИРЕ

BLACKSTONE

управляет активами,
составляющими более 975 млрд долларов

СТИВЕН ШВАРЦМАН
CEO Blackstone

АКСИОМЫ ШВАРЦМАНА

ПРИНЦИПЫ УСПЕХА
ОТ СОУЧРЕДИТЕЛЯ КРУПНЕЙШЕЙ
ИНВЕСТКОМПАНИИ В МИРЕ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2023

УДК 334
ББК 65.290(4Вел)
ШЗЗ

Stephen A. Schwarzman
WHAT IT TAKES
Lessons in the Pursuit of Excellence
Copyright © 2019 by Stephen A. Schwarzman

Шварцман, Стивен.

ШЗЗ **Аксиомы Шварцмана. Принципы успеха от соучредителя крупнейшей инвестиционной компании в мире / Стивен Шварцман; [перевод с английского В. Г. Шереметьевой]. — Москва : Эксмо, 2023. — 400 с. — (Мне звонят президенты).**

Стивен Шварцман — сооснователь и CEO инвестиционной компании Blackstone Group. Занимает 45-е место в топе богатейших людей мира. По оценкам Forbes, его состояние превышает 27 миллиардов долларов.

В этой книге он честно рассказывает о своих ошибках и успехах, а также делится принципами, которые помогли ему создать компанию с активами в триллион долларов. Уроки, извлеченные на каждом этапе жизни, он превратил в 25 нетривиальных правил. Каждое проиллюстрировано реальными кейсами из биографии автора. «Правила Шварцмана» помогут вам устранить препятствия на пути к цели, принимать правильные решения в условиях неопределенности и извлекать максимум пользы из кризисов.

© Шереметьева В., перевод, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

ISBN 978-5-04-117512-2

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для дополнительного образования

МНЕ ЗВОНЯТ ПРЕЗИДЕНТЫ

ШВАРЦМАН СТИВЕН

АКСИОМЫ ШВАРЦМАНА

Принципы успеха от соучредителя крупнейшей инвестиционной компании в мире

12+

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*. Руководитель направления *Л. Романова*
Ответственный редактор *Ф. Чурбаков*. Выпускающий редактор *Е. Габдрахманова*
Младший редактор *Э. Ломакина*. Художественный редактор *О. Сапожникова*

Компьютерная верстка *В. Андриановой*. Корректоры *Д. Гузачева, О. Зуевская, А. Калинина*

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, этаж 20, каб. 2013.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Эндирүүл: «ЭКСМО» АҚС Баспаһа,

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 қабат, 20 кабинет, офис 2013 ж.
Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин: www.book24.ru

Интернет-магазин: www.book24.kz

Интернет-дүкен: www.book24.kz

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасында импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайты: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо» www.eksmo.ru/certification

Өндірген мекелет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған



eksmo.ru

Официальный интернет-магазин издательства «Эксмо»



Хочешь стать автором «Эксмо»?

В электронном виде книги издательств вы можете купить на www.litres.ru

ЛитРес:
одна книга до книг



ISBN 978-5-04-117512-2



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

bombora.ru bomborabooks bomborabooks

Дата изготовления / Подписано в печать 22.05.2023. Формат 72х96^{1/16}. Гарнитура «Арно Pro».
Печать офсетная. Усл. печ. л. 32,0. Тираж экз. Заказ

СОДЕРЖАНИЕ

СОЗДАЮТСЯ, А НЕ РОЖДАЮТСЯ 7

УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

ДЕЙСТВУЙТЕ С РАЗМАХОМ 17

ВСЕ ВЗАИМОСВЯЗАНО 40

«ДЕРЖИТЕ ЗА СТОЛ»: СОВЕТЫ ПРОХОДЯЩИМ СОБЕСЕДОВАНИЕ .. 65

ЛУЧШИЙ СПОСОБ УЧИТЬСЯ — ЭТО ДЕЛАТЬ 69

ВСЕ СДЕЛКИ — ЭТО КРИЗИСЫ 79

ДЕНЬГИ — ПЛОХОЕ ЛЕКАРСТВО В ТРУДНОЙ СИТУАЦИИ 88

ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

ЧЕМ СЛОЖНЕЕ ПРОБЛЕМА, ТЕМ МЕНЬШЕ КОНКУРЕНЦИЯ..... 105

ЗВОНИТЕ, ЗВОНИТЕ И ЗВОНИТЕ 121

ИДИТЕ ТУДА, КУДА ДРУГИЕ НЕ ПОЙДУТ 131

НЕ УПУСКАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ УПУСКАТЬ. 141

ЦИКЛЫ: ИНВЕСТИРОВАНИЕ ПРИ ПОДЪЕМАХ И СПАДАХ 160

В ФИНАНСАХ НЕТ ХРАБРЫХ СТАРИКОВ 163

НЕ ТЕРЯЙТЕ ДЕНЬГИ!!! РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО
ПРОЦЕССА 174

КОЛЕСО КРУТИТСЯ ВСЕ БЫСТРЕЕ..... 177

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

РАСШИРЯЙТЕСЬ..... 187

ОБРАЩАЙТЕСЬ ЗА ПОМОЩЬЮ, ЕСЛИ ОНА ВАМ НУЖНА..... 205

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: НИКТО НЕ СКАЖЕТ ВАМ О БОЛИ..... 215

СТАРАЙТЕСЬ РАССЛЫШАТЬ ДИССОНИРУЮЩИЕ НОТЫ 218

ВРЕМЯ РАНИТ ВСЕ СДЕЛКИ 229

НАГРУЖАЙТЕ ЛОДКУ..... 237

БЕГ В ПРОРЫВ

БУДЬТЕ ДРУГОМ В ТРУДНОЙ СИТУАЦИИ	257
ПРЕВРАЩАЙТЕ КРИЗИСЫ В ВОЗМОЖНОСТИ.....	283
ВОВЛЕКАЙТЕСЬ	306
ОТВЕЧАЙТЕ, КОГДА ЗВОНИТ ВАША СТРАНА	329
ВРАЩАЙТЕ КРУГ БЛАГОПРИЯТНЫХ СОБЫТИЙ.....	349
МИССИЯ БЫТЬ ЛУЧШИМИ	362
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	371
25 ПРАВИЛ ДЛЯ РАБОТЫ И ЖИЗНИ.....	377
БЛАГОДАРНОСТЬ.....	381
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	396

СОЗДАЮТСЯ, А НЕ РОЖДАЮТСЯ

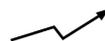
Весной 1987 года я прилетел в Бостон, чтобы встретиться с группой благотворителей Массачусетского технологического института. Я пытался собрать деньги для первого инвестиционного фонда компании Blackstone и поставил цель — миллиард долларов. Это сделало бы нас крупнейшим фондом, первым в своем роде и третьим по величине в мире. Это была амбициозная цель. Почти все считали, что ее невозможно добиться.

Я же всегда верил, что достижение больших высот ничем не отличается от достижения малого результата.

В обоих случаях людям нужно прикладывать усилия. Разница лишь в том, что масштабные стремления имеют более значительные последствия. Поскольку вы можете прилагать только одно значительное усилие к одному начинанию, важно преследовать цель, которая действительно достойна внимания, необходимого для ее достижения.

Получив с десяток отказов, я начал паниковать.

Вместе с Питом Петерсоном я основал Blackstone в 1985 году. Полные больших надежд, мы тщательно продумывали нашу стратегию. Но дела шли совсем не по плану. Мы прошли длинный путь. Начинали с вершины Уолл-стрит в Lehman Brothers, знаменитом инвестиционном банке, где Пит был исполнительным директором, а я руководил эффективным отделом слияний



и поглощений. Закончили тем, что стали объектом насмешек. Если бы мы не смогли собрать деньги, это поставило бы под сомнение всю бизнес-модель будущего фонда. Бывшие соперники надеялись, что мы с Питом потерпим неудачу. Я опасался, что они окажутся правы.

Накануне была подтверждена встреча в Массачусетском технологическом институте. Я и Пит прибыли на Массачусетс-авеню, готовые обсудить дальнейшие планы. Мы надеялись, что благотворители МТИ согласятся вложить деньги в наш фонд. Мы нашли дверь с матовым стеклом и надписью «Фонд Массачусетского технологического института». Постучали. Ответа не последовало. Мы постучали еще раз, потом в третий и в четвертый раз. Я проверил свое расписание, чтобы убедиться, что приехал по нужному адресу. Пит в то время был 61 год, мне — 40 лет. До прихода в Lehman он занимал пост министра торговли при президенте Никсоне. Сейчас Пит стоял позади меня с недовольным лицом.

Наконец, проходивший мимо уборщик увидел нас и остановился. Мы объяснили ему, что пришли на встречу с членами благотворительного фонда.

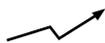
«О, сегодня пятница. Они только что ушли», — сказал он.

«Но наша встреча назначена на 3 часа», — ответил я.

«Я видел, как они уходили. Они будут здесь в понедельник утром».

С поникшими головами мы вышли из офиса. На улице шел дождь. У нас не было плащей или зонтов, поэтому мы стояли у выхода из здания и надеялись переждать непогоду. Через 20 минут дождь усилился.

Нужно было что-то предпринять. Я оставил Пита и выбежал на улицу, чтобы попытаться поймать такси. Ливень мгновенно промочил насквозь мою куртку и рубашку. Одежда свисала с меня, как лохмотья. Вода стекала по лицу и попадала в глаза. Каждый раз, когда я думал, что наконец-то поймал такси, кто-то другой перехватывал машину. Отчаявшийся и промокший до нитки,



я заметил такси, стоявшее на светофоре. Подбежал к машине. Постучал в заднее окно и поднял двадцатидолларовую купюру. Я надеялся, что взятки будет достаточно, чтобы пассажир позволил нам сесть в такси. Он уставился на меня сквозь стекло. Должно быть, я напугал его, пока колотил в окно. Или его смутил мой гидрокостюм. В любом случае, пассажир отказался от моего предложения. Еще два человека сделали то же самое. Тогда я повысил ставку до тридцати долларов, и наконец кто-то согласился.

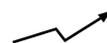
За последние недели это был день, когда я был ближе всего к заключению сделки.

Я помахал Питу. Он медленно направился ко мне. С каждым шагом мой напарник становился все более мокрым и злым. Его густая шевелюра приклеилась к голове, как будто он стоял под душем. Пит привык, что его ждут машины, водители держат зонты, когда он садится и выходит. Но полтора года назад мы начали совместный бизнес. И по выражению лица Пита, шедшего в лакированных туфлях по лужам, я понимал, что он сожалел об этом.

Не так давно мы с Питом могли позвонить кому угодно в деловых кругах Америки или в правительствах по всему миру и найти целевую аудиторию. Никто из нас не думал, что начать бизнес будет легко. Но мы и не представляли себе, что свалимся на сиденья в аэропорту Логан в пятницу вечером, промокшие до нитки, не получив ни доллара в награду за приложенные усилия.

Каждому предпринимателю знакомо чувство отчаяния. Бывают моменты, когда единственное, что вы осознаете, — это гигантский разрыв. Пропасть между тем, где вы находитесь, и где хотели бы оказаться. Если вы добьетесь успеха, люди оценят только его. Если потерпите неудачу — увидят лишь промах. Они редко замечают переломные моменты, которые могли бы направить вас в совершенно другом направлении.

Но именно в критические моменты мы извлекаем важные уроки для бизнеса и жизни.





Дрю Фауст, президент Гарварда, приехала навестить меня в Нью-Йорке в 2010 году. Большую часть времени мы беседовали об управлении крупными организациями. Уволившись из Гарварда в 2018 году, Дрю нашла подробные записи, которые вела во время нашей встречи. Она отправила их мне. Среди многих мыслей, которые женщина записала, выделялась одна: «Лучшими руководителями становятся, а не рождаются. Они впитывают информацию, изучают собственный опыт, учатся на своих ошибках и развиваются».

Именно это произошло со мной.

Вскоре после встречи с Дрю я поговорил с Хэнком Полсоном, бывшим министром финансов США и исполнительным директором Goldman Sachs. Хэнк предложил мне просмотреть старые календарные планы. Он посоветовал мне записать свои мысли о создании и управлении организацией на случай, если когда-нибудь я захочу их опубликовать. Хэнк думал, что мой опыт будет интересен широкой аудитории. Я последовал его совету.

Я регулярно выступаю перед студентами, руководителями, инвесторами, политиками и сотрудниками некоммерческих организаций. Чаще всего мне задают два вопроса. Первый касается создания Blackstone. Второй — ее управления. Людей интересуют темы планирования, создания, развития организации и формирования корпоративной культуры, привлекающей таланты. Они также хотят знать больше о предпринимателях. Кто этот человек, берущий на себя груз ответственности? Какими чертами характера, ценностями и привычками он должен обладать?

Я никогда не собирался писать мемуары, делиться с читателями каждым мгновением жизни. Вместо этого я выбрал события и эпизоды, когда узнавал что-то важное о мире и своей работе. Эта книга содержит описание некоторых переломных моментов,



которые сделали меня тем, кем я сегодня являюсь. Я хочу поделиться с вами уроками, которые извлек из кризисных ситуаций. Надеюсь, вы найдете их полезными.



Я рос в пригороде Филадельфии, населенном представителями среднего класса. С детства впитывал ценности Америки 1950-х годов: честность, прямоту и трудолюбие. Родители давали мне немного карманных денег, которых хватало лишь на обед в столовой. Если мы с братьями хотели чего-то большего, то нам на это приходилось зарабатывать самим. Я работал в семейном магазине, продавал шоколадные батончики и лампочки. Ходил по домам и доставлял телефонные книги. Даже создал фирму, предлагавшую услуги стрижки газонов. Моими первыми сотрудниками были младшие братья-близнецы. Они работали неполный рабочий день и получали за работу половину дохода. Вторую половину я использовал для привлечения клиентов. Бизнес работал целых три года, а потом случилась забастовка сотрудников.

Сегодня в моем календаре запланированы события, о которых раньше я и представить себе не мог: встречи с главами государств, высшим руководством компаний, финансистами, законодателями, журналистами, президентами университетов и руководителями выдающихся культурных учреждений.

Как я этого добился?

У меня были невероятные учителя. Мои родители прививали мне ценности — честность, порядочность и целеустремленность. Они говорили о том, как важно быть отзывчивым. Мой школьный тренер по легкой атлетике Джек Армстронг научил меня переносить боль и объяснил важность подготовки. Предпринимателям полезно об этом знать. Занимаясь бегом с Бобби Брайантом, моим лучшим школьным другом, я узнал о лояльности и командной работе.

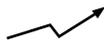


В колледже я прилежно учился, искал приключений и инициировал проекты по улучшению нашего сообщества. Я учился слушать людей и старался обращать внимание на их скрытые потребности. Пытался быть бесстрашным, когда дело доходило до решения сложных проблем. Но я никогда не думал, что буду заниматься бизнесом. В жизни не проходил курсов по экономике — и до сих пор их не прослушал. Когда я начал работать на Уолл-стрит в фирме по ценным бумагам Donaldson Lufkin Jenrette, я даже не знал, что такое ценная бумага. Мои математические способности были более чем скромными. Мои братья всегда удивлялись: «Ты, Стив? Занимаешься финансами?»

Недостаток знаний в области фундаментальной экономики компенсировался другими способностями. Я видел закономерности, находил новые решения и подходы. Я горел сильным желанием воплощать свои идеи в реальность. Финансы оказались для меня средством познания мира и формирования отношений. Способом решения серьезных задач и реализации амбиций. Благодаря работе в финансах я научился лучше видеть цели и быстрее достигать их.



Создание компании Blackstone было важным вызовом в моей жизни. С тех пор, как мы с Питом стояли под дождем возле Массачусетского технологического института, наша фирма прошла долгий путь. Сегодня Blackstone — крупнейшая в мире компания, управляющая альтернативными активами. Традиционные активы — это денежные средства, акции и облигации. Широкая категория «альтернативных активов» включает практически все остальное. Мы создаем, покупаем, «приводим в порядок» и продаем компании и недвижимость. В компаниях, в которые мы инвестируем, занято более 500 000 человек. Это делает Blackstone и ее портфельные компании одним из крупнейших работодателей в США.



Фирма находит лучших менеджеров хедж-фондов и дает им деньги для инвестирования. Мы также ссужаем деньги компаниям и инвестируем в ценные бумаги с фиксированным доходом.

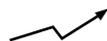
Клиенты Blackstone — крупные институциональные инвесторы, пенсионные, университетские и государственные инвестиционные фонды, страховые компании и индивидуальные инвесторы. Наш долг — создавать долгосрочную ценность для инвесторов, компаний и активов, в которые мы инвестируем, а также сообществ, с которыми работаем.

Blackstone добивается успеха благодаря сильной корпоративной культуре. Мы верим в меритократию и совершенство, в открытость и честность. Компания стремится нанимать только людей, разделяющих эти ценности. Мы специализируемся на управлении рисками и никогда не теряем деньги. Сотрудники Blackstone верят в инновации и рост. Мы постоянно задаем вопросы, чтобы планомерно развиваться и меняться.

В сфере финансов нет патентов. Любое дело — это риск.

Сегодня вы владеете успешным бизнесом, который приносит высокую прибыль. А завтра ваше дело может оказаться нерентабельным. Если вы полагаетесь только на одно направление бизнеса, то ваша организация может не выжить в период жесткой конкуренции и спадов в экономике. В Blackstone собрана выдающаяся команда, движимая общей миссией. Мы стремимся быть лучшими в мире во всем, что решаем делать. С таким ориентиром всегда легко оценить, где мы находимся.

По мере того как увеличивались масштабы и охват Blackstone, расширялись и мои возможности за пределами бизнеса. Я никогда не думал, что стану председателем Центра исполнительских искусств Джона Ф. Кеннеди в Вашингтоне. Как и не верил, что запущу элитную программу стипендий Schwarzman Scholars в Китае.



Я бы никогда не добился этого, если бы не извлекал уроки из своего опыта и не строил доверительные отношения с людьми.

Мне повезло: я смог использовать в благотворительности те же принципы, которые применяю в бизнесе. Я решаю сложные задачи, разрабатывая творческие, продуманные решения. Их я применил в строительстве первого студенческого и культурного центра в кампусе Йельского университета. Их же использовал, когда разрабатывал в Оксфорде инициативу по пересмотру изучения гуманитарных наук в XXI веке. Проекты, над которыми я сегодня работаю, сосредоточены на смене устаревших парадигм. **Мы должны в лучшую сторону менять жизнь людей, а не просто стремиться к нужной цифре в отчете.** Для меня было честью выделить более миллиарда долларов на поддержку трансформационных проектов, влияние которых оценивается дороже затраченных средств. Эти проекты переживут меня.

Я много времени общаюсь с высокопоставленными чиновниками по всему миру. Представители власти часто сталкиваются с серьезными проблемами и нуждаются в решениях. Я до сих пор удивляюсь, когда слышу, что мировой лидер хочет узнать мою точку зрения по важному внутреннему или международному вопросу. В каждом из этих случаев я делаю все возможное, чтобы помочь.

Надеюсь, эта книга будет вам полезна. Студент вы или предприниматель, рядовой менеджер или генеральный директор — неважно. В любом из этих случаев вы почерпнете для себя массу бесценной информации.

Для меня самая большая награда в жизни — это создание чего-то нового, неожиданного и впечатляющего. Я постоянно стремлюсь к совершенству. Люди часто спрашивают, как я добиваюсь успеха. Отвечаю: я вижу уникальную возможность и стараюсь ухватиться за нее, используя все имеющиеся у меня ресурсы.

И я никогда не сдаюсь.

УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Действуйте с размахом

Все взаимосвязано

«Держите за стол»: советы проходящим собеседование

Лучший способ учиться — это делать

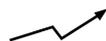
Все сделки — это кризисы

Деньги — плохое лекарство в трудной ситуации

ДЕЙСТВУЙТЕ С РАЗМАХОМ

Магазин «Льняные изделия Шварцмана» находился возле линии железной дороги в Филадельфии, в районе Фрэнкфорд, населенном представителями среднего класса. В магазине продавали шторы, постельное белье, полотенца и другие товары для дома. Покупателей было много. Товары — качественными, цены — справедливыми, а клиенты — лояльными. Отец, унаследовавший бизнес от моего деда, был знающим и дружелюбным человеком. Ему нравилось вести дела так, как они шли. При всем его уме и трудолюбии, он не хотел выходить за пределы своей зоны комфорта.

Я начал работать в магазине, когда мне было 10 лет. Получал десять центов в час. Вскоре я попросил деда повысить мне зарплату до 25 центов в час. Он отказал. «Почему ты думаешь, что стоишь 25 центов в час?» Я действительно столько не стоил. Когда приходила покупательница и спрашивала, сколько ткани ей нужно для штор, я не имел ни малейшего представления, что ей ответить. Я даже не хотел этому учиться. Во время рождественского сезона мне поручали по вечерам в пятницу и в субботу продавать льняные носовые платки пожилым дамам. Я часами открывал коробку за коробкой почти одинаковых носовых платков, ни один из которых не стоил больше доллара, а затем снова упаковывал их, как только покупательница делала свой выбор или отвергала все через пять или десять минут. Это казалось пустой тратой времени. За четыре года работы в магазине



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

я превратился из капризного ребенка в склочного подростка. Меня особенно злило то, что эта работа влияла на мою социальную жизнь. Я хотел ходить на футбол или на танцы в школе. Вместо этого я торчал в магазине, отрезанный от мира, частью которого хотел быть.

Я так и не научился упаковывать подарки, но увидел потенциал для роста магазина Шварцмана. Со Второй мировой войны вернулось великое поколение¹. Мы жили в эпоху удивительного спокойствия и изобилия. Строились дома, расширялись пригороды. Я задумался. Спален и ванных комнат становилось все больше. Следовательно, спрос на постельное белье должен был расти. Чего мы могли добиться, имея один магазин в Филадельфии? Надо было сделать так, чтобы при мысли о постельном белье американцы думали о занавесках и постельном белье Шварцмана. Я представлял наши магазины от побережья до побережья, как сегодняшние магазины Bed Bath & Beyond². Открытие сетевого магазина стало моей мечтой. Ради нее я был готов сворачивать носовые платки хоть сутками напролет. Мой отец не соглашался.

«Хорошо, — сказал я. — Тогда мы могли бы расширить свою деятельность по всей Пенсильвании».

«Нет, — отрезал он. — Я не хочу этого делать».

«Как насчет Филадельфии? Это не так уж сложно».

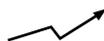
«Меня это не интересует», — ответил отец.

«Как это не интересует? — протестовал я. — Посмотри на людей, которые приходят в магазин. Мы могли бы быть как Sears, — в то время магазины Sears процветали и были повсюду. — Почему ты не хочешь это делать?»

«Люди будут воровать из кассы».

¹ Великое поколение — люди, выросшие во времена Великой депрессии и затем ковавшие общую победу союзников во Второй мировой войне.

² Bed Bath & Beyond — американская сеть розничных магазинов товаров для дома.



«Папа, они не будут воровать из кассы. Магазины Sears открыты по всей стране. Я уверен, что они решили эту проблему. Почему ты не хочешь расширяться? Мы могли бы сильно расшириться».

«Стив, — сказал он, — я очень счастливый человек. У нас хороший дом. Две машины. У меня достаточно денег, чтобы отправить тебя и твоих братьев в колледж. В чем еще я нуждаюсь?»

«Дело не в том, в чем ты нуждаешься. Дело в желании».

«Я не хочу этого. Мне это не нужно. Расширение не сделает меня счастливым», — спокойно говорил отец.

Я покачал головой. «Я не понимаю. Беспроигрышное дело».

Сегодня я понимаю. Вы можете научиться быть менеджером или лидером.

Книги, тренинги, курсы расскажут, как принимать решения или вдохновлять команду. Но они не сделают из вас предпринимателя.

Моя мать, Арлин, была энергичной и увлекающейся. Родители отлично дополняли друг друга. Однажды Арлин решила научиться ходить под парусом. Полагаю, она представляла себе живописную картину: малиновый закат, соленые брызги воды и волосы, развевающиеся на ветру. Арлин купила двадцатифутовую парусную лодку, научилась управлять ею и записалась на гонки. Мама стояла у руля, а папа делал то, что ему говорили. Она получила много призов. Мы с братьями-близнецами всегда восхищались ее азартностью и целеустремленностью. В другое время она была бы генеральным директором крупной корпорации.

Мы жили в доме на Оксфорд-Серкл, в районе Филадельфии, почти полностью заселенном евреями. Я играл на детских площадках, заваленных битыми стеклянными бутылками. Меня окружали курящие дети. Отца моего лучшего друга, жившего через дорогу, убила мафия. Моей маме не нравилось, что я вожусь с парнями



в черных кожаных куртках. Эти ребята частенько тусовались в боулинге на Кастор-авеню. Она хотела, чтобы у нас были школы получше. Поэтому вскоре после того, как я перешел в среднюю школу, мы переехали в другой район.

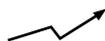
В Хантингдон-Вэлли обстановка была совершенно другой. Большинство жителей исповедовали англиканскую или католическую веру. Они были довольны своим местом в мире. На новом месте я чувствовал себя спокойнее. Здесь мне ничто не угрожало. Я хорошо учился и возглавлял легкоатлетическую команду на чемпионате штата.

В 1960-е годы Соединенные Штаты считались экономическим центром мира. Американское общество переживало быстрые и яростные перемены. Все, начиная с гражданских прав и свобод, заканчивая отношением к сексу, подлежало переосмыслению.

Даже Абингтонскую среднюю школу затронули изменения. Каждое утро, в соответствии с законом штата Пенсильвания, мы читали отрывки из Библии и молитву «Отче наш». Я относился к религии равнодушно, но семья Эллери Шемппа отказывалась подчиниться новым порядкам. Они были унитариями и считали, что христианский уклон школы нарушает их права, гарантированные Первой и Четырнадцатой поправками к Конституции. Дело Шемппов дошло до Верховного суда США. Судья решил, что молитвенный устав Пенсильвании является неконституционным. Абингтонская средняя школа стала эпицентром общенациональных дебатов. Многие христиане утверждали, что именно нововведения в Абингтоне привели к отмене чтения Библии в государственных школах.



В конце предпоследнего класса средней школы меня избрали президентом ученического совета. На этом посту я впервые понял, что значит быть новатором.



Мы должны менять жизнь
людей в лучшую сторону,
а не просто стремиться
к нужной цифре в отчете.

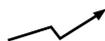
Да, отец отказался от моей идеи превратить «Льняные изделия Шварцмана» в первую сеть *Bed Bath & Beyond*, но теперь я отвечал за что-то свое. Летом перед выпускным годом обучения мы с семьей отправились на машине в Калифорнию. Я сидел на заднем сиденье, мама была за рулем. Теплый воздух дул мне в лицо, и я раздумывал, что бы такого сотворить в своем новом статусе.

Я не хотел остаться еще одним именем в длинном списке школьных лидеров. Мне было важно сделать нечто особенное.

Я искал захватывающую мечту, которую бы вся школа стремилась воплотить в реальность. Пока мы ехали, я записывал идеи на открытках и по почте отправлял их своим коллегам по учебно-педагогическому совету всякий раз, когда у нас была остановка. Все они сидели дома. Бездельничали и получали лавину моих открыток.

В дороге я вспомнил, что именно в Филадельфии появилось телевизионное шоу для подростков *American Bandstand*. Его вел Дик Кларк. В городе также работали популярные радиостанции. Например, *WDAS* — ведущая афроамериканская радиостанция в стране. Я как одержимый слушал музыку Джеймса Брауна, *Motown*, *Beatles* и *Rolling Stones*. В школьных коридорах всегда было слышно, как студенческие рок-группы репетировали песни. Наши музыканты учили треки, которые слушали в ваннных комнатах и на лестничных клетках. Везде, где была хорошая акустика. Одной из любимых подростковых песен была *Tears on My Pillow* группы *Little Anthony and the Imperials*. Это были звуки и эмоции средней школы. *Tears on my pillow, pain in my heart...*

Как было бы здорово, думал я, если бы *Little Anthony and the Imperials* приехали в школу и выступили в нашем спортзале. Они жили в Бруклине и считались в то время популярной группой



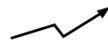
в стране. А у нас не было денег. Но почему бы и нет? Это было бы нечто уникальное. Всем бы понравилось. Наверняка был способ этого добиться. Я поставил себе задачу найти этот способ.

Прошло 50 лет, и я уже не помню детали. Но было множество телефонных звонков, мой отец был свидетелем многих. И в конце концов *Little Anthony and the Imperials* явились в Абингтонскую среднюю школу. Я все еще слышу музыку, вижу группу на сцене и чувствую, как было классно. **Если вы действительно сильно хотите чего-то, вы найдете способ этого добиться. Вы можете создать нечто из ничего.**

Но одного желания недостаточно. Если вы ставите перед собой трудные цели, неудачи неизбежны. Это одна из издержек наличия амбиций.

Джек Армстронг — мой тренер по легкой атлетике в Абингтоне. Он имел среднее телосложение, у него были седые волосы, зачесанные назад за уши. Он всегда носил одну и ту же темно-бордовую толстовку и ветровку. На его шее на шнурке висел один и тот же секундомер. И каждый день тренер приходил на работу с хорошим настроением. Он никогда не кричал и не сердился. Джек доходчиво доносил свою точку зрения, лишь немного меняя интонацию. «Посмотри, что только что делали эти парни. А ты притворяешься, что тренируешься!» — спокойно мотивировал Армстронг. Не было ни дня, чтобы меня не вырвало после тренировки. Меня тошнило от перенапряжения.

Однажды он заставил спринтеров пробежать милю. Это состояние было гораздо больше того, что мы хотели пробежать. Команда могла бы начать с ним спорить, но мы знали, что находимся в руках гения. Мы хотели угодить ему. Даже зимой он не оставлял нас в покое. Джек заставлял нас бегать кругами по школьной парковке, расположенной на холме. Там всегда было холодно и скользко. Приходилось напрягаться сильнее, чтобы не поскользнуться на льду. Тренер же стоял у стены, закутанный в пальто. Он носил теплую шапку и перчатки. Он улыбался и аплодировал



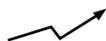
УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

нам. В нашей средней школе не было специально оборудованных помещений для зимних занятий. В то время как наши соперники зимой ничего не делали, мы тренировались в суровых условиях. Когда пришла весна, мы были готовы. Команда не проиграла ни одного соревнования.

Тренировал ли он будущих олимпийцев или мальчиков со скамейки запасных, тренер Армстронг относился ко всем спортсменам одинаково. Он постоянно внушал ученикам простую мысль: «Беги изо всех сил». Это было условием его тренировок. Джек Армстронг не терроризировал и не расхваливал. Он давал понять, что нам нужно. За всю карьеру тренера его команды проиграли всего четыре раза. Четыре из 186.

Мы стали чемпионами штата Пенсильвания в эстафете на милю в 1963 году. Нашу команду пригласили поучаствовать в особом соревновании в Нью-Йорке на спортивном манеже на 168-й стрит. В автобусе я, как обычно, сидел рядом со своим лучшим другом Бобби Брайантом, афроамериканской школьной суперзвездой. Бобби был приветливым и добрым парнем. Ему требовалась целая вечность, чтобы пройти через школьную столовую. Каждый ученик считал своим долгом остановить Бобби, чтобы поболтать с ним. Учеба давалась ему нелегко, но на беговой дорожке парень творил чудеса. У его семьи никогда не было лишних денег, поэтому я со своей зарплаты купил ему шиповки Adidas. Это было нечто большее, чем дружеский жест. Бобби, бегущий в отличной паре шиповок, повышал имидж команды.

В финал вышли шесть команд. Я всегда бежал первый этап и никогда не передавал эстафету вторым. Когда прозвучал стартовый пистолет, я рванулся вперед. Но уже на первом повороте я почувствовал, как лопнуло мое правое подколенное сухожилие. Боль была внезапной и мучительной. У меня был выбор. Позаботиться о здоровье и сойти с дистанции. Или продолжить бежать, чтобы дать нашей команде шанс на победу.



Я переместился на середину трассы. Вынудил бегунов позади меня искать обходной путь. Стиснув зубы, я бежал оставшееся расстояние, преодолевая боль. Соперники все равно вырывались вперед. Я передал эстафету второму участнику, отстав на 20 метров от лидера. Потом доковылял до обочины, наклонился. От перенапряжения и волнения меня вырвало. Я сделал все, что мог, но наверстать отставание было невозможно.

Я мечтал о победе и яростно тренировался, чтобы ее обеспечить. Всю зиму пробегал эти трудные круги на школьной парковке. И все напрасно.

Теперь я был уверен, что мы проиграли.

Я стоял на краю спортивной площадки, когда услышал, как толпа заволновалась. Крики болельщиков отражались от кирпичных стен. Мой товарищ по команде, бежавший на втором этапе, начал догонять соперника. Затем наш третий бегун еще сократил разрыв. Зрители на балконе сняли ботинки и стали стучать ими по металлическим панелям, расположенным вдоль дорожки. После третьего этапа разрыв сократился до 10 метров — все еще огромное расстояние, которое надо было уменьшать. Лучший бегун средней школы Brooklyn Boys готовился схватить эстафетную палочку. Оли Хантер был ростом почти два метра. Бритоголовый, широкоплечий парень имел чрезвычайно длинные и натренированные ноги. Оли не проиграл ни одного соревнования. Нашим последним бегуном был Бобби.

Я видел, как Бобби оторвался от плоского деревянного пола манежа. Его глаза, красные от напряжения, были прикованы к спине Хантера. Шаг за шагом он приближался к нему. Я знал Бобби лучше, чем кто-либо другой, но даже я не понимал, откуда у него столько силы. Прямо у ленты он рванул вперед. И Бобби победил! Толпа обезумела! Как это могло получиться? Парень приложил сверхчеловеческое усилие. После этого он подошел к обочине, где



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

стоял я. Бобби обнял меня и прижал к себе. «Я сделал это для тебя, Стив. Я не мог тебя подвести». Тренируясь и соревнуясь вместе, мы делали друг друга лучше.



В выпускном классе я понял, что Гарвард — самый известный университет Лиги плюща в Америке.

Я считал, что мой «послужной список» был достаточно впечатляющим для зачисления. Как оказалось, в Гарварде так не считали.

Меня внесли в список ожидания. Я решил не терять зря времени и получил место в Йельском университете. Но Гарвард оставался моей навязчивой идеей, частью воображаемого будущего. Поэтому я решил позвонить руководителю приемной комиссии Гарварда и убедить его принять меня. Нашел его имя и центральный номер телефона приемной комиссии. Принес с собой в школу кучу четвертаков, чтобы использовать их в телефоне-автомате. Я не хотел, чтобы родители слышали мой разговор. Мне нужно было сделать все самому. Я просто дрожал от страха, когда одну за другой бросал монеты в телефон.

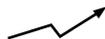
«Здравствуйте, я Стивен Шварцман из Абингтонской средней школы. Меня приняли в Йель, но я в вашем списке ожидания, и мне действительно хочется поступить в Гарвард».

«Как вы дозвонились до меня? — спросил декан, — Я никогда не разговариваю со студентами или родителями».

«Я попросил, чтобы меня соединили с вами».

«К сожалению в этом году мы не берем никого из списка ожидания. Первый курс набран».

«Это ошибка, — сказал я, — Я добьюсь большого успеха, и вы будете очень счастливы, что приняли меня в Гарвард», — я старался переубедить декана.



«Я уверен, что вы добьетесь успеха. Йель — прекрасное место. Вам там понравится, и вы получите хороший опыт».

«Я уверен, что мне понравится, — продолжал я настаивать, — Но я звоню, потому что хочу поступить в Гарвард».

«Я понимаю, но не смогу вам помочь».

Я повесил трубку и упал в обморок. Я переоценил свои способности продавать себя. Я принял отказ и смирился с поступлением в Йель.

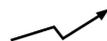
В выпускной речи, которую я произнес на посту президента ученического совета, я поделился со слушателями своим взглядом на образование. Прошло много времени с момента окончания школы, но мое мнение не изменилось.

Я считаю, что образование — дисциплина, которая учит думать. Приобретя это умение, мы можем использовать его для изучения профессии, для оценки произведений искусства или для чтения книг. Образование просто позволяет нам оценивать постоянно меняющуюся драму, созданную самим богом, самой жизнью. Окончив школу, мы продолжаем обучение. Общение с друзьями, участие в клубах и кружках — все это увеличивает наш запас знаний. Дело в том, что мы до конца жизни не прекращаем учиться. Мы с коллегами просто надеемся, что вы поймете цель образования и всю оставшуюся жизнь будете следовать его основным принципам. Смело задавайте вопросы и размышляйте!

Летом, после окончания школы, отец вез меня из летнего лагеря. Он сказал мне, что я вступаю в мир, о котором ему ничего неизвестно. Отец не знал никого в Йеле и ничем не мог помочь. Но он мне помог. Папа любил меня и говорил, что я всегда могу вернуться домой.



На первом курсе Йельского университета я с двумя соседями делил две спальни и комнату для занятий. К счастью, мне досталась одноместная спальня. Одним из соседей был ученик

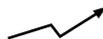


частной школы из Балтимора. Второй сосед не менял нижнее белье практически весь первый семестр. Колледж учил меня ко всему адаптироваться.

Столовая Йельского университета — это высокое кирпичное здание в центре кампуса. Оно было построено в 1901 году к двухсотлетию Йельского университета. Постройка напоминала железнодорожный вокзал, где ели сотни людей. Тарелки, столовые приборы и подносы студенты с грохотом швыряли на столы. Стулья опрокидывали на пол. Когда я впервые вошел в столовую, я остановился и подумал: «Тут что-то не так». Это было совсем не похоже на кафетерий в Абингтоне. Спустя мгновение я понял в чем дело. Там не было женщин. Осенью 1965 года в Йельском университете обучалось 10 000 студентов, из которых 4000 выпускались в том же году. Я не знал никого, кроме двоих сумасшедших соседей. Все. Ни одной девушки и ни одного знакомого. Одиночество пугало меня.

Как я попал в Йель? Благодаря спринту. У меня был один из лучших результатов в забеге на 100 метров в Пенсильвании. Я бежал первый этап за Абингтон на чемпионатах штата по эстафетам на 400 и 800 метров в командах, которые занимали четвертое место в общем зачете в Соединенных Штатах. У меня были хорошие оценки и баллы теста на проверку академических способностей (SAT). Но меня приняли, чтобы я бежал.

В Йеле в то время работал известный тренер Боб Джигенгак. Годом ранее он тренировал олимпийскую сборную США. Новички приходили на занятие, брали карточку с подробным описанием расписания и бежали в одиночку. Там не было тренера Армстронга, который мог вытащить из тебя лучший результат. Не было товарищей по команде, с которыми можно посмеяться и пошутить. Тогда я решил, что лучшее, что я могу сделать, это выиграть титул чемпиона Лиги плюща в спринте. Но для этого мне пришлось бы тренироваться у посредственного тренера



и в команде, которой, казалось, не было до меня дела. Поэтому, что нехарактерно для меня, я не стал бегать. Я еще не знал, чего хотел. Но бег перестал быть важной частью моей жизни. Спорт больше не казался мне способом достижения поставленных целей. Я заметил, что мне не хватало знаний. Я выбрал необычную специальность — «культура и поведение». Это направление объединяло психологию, социологию, биологию и антропологию. А меня как раз интересовало всеобъемлющее исследование человека. Полученные знания помогли бы мне понимать цели и мотивы людей. Но мне еще надо было научиться многим простым вещам. В нашей группе было всего восемь человек. Дисциплины преподавали четыре профессора. Многие мои сверстники пришли из лучших подготовительных школ страны. Мало того, что все они, казалось, знали друг друга, они также понимали, что надо делать. Моя первая работа по английскому языку была посвящена книге Мелвилла «Пи-сец Бартлби». Я получил 68 баллов. Вторую работу оценили в 66 баллов. Я не справлялся. Преподаватель Алистер Вуд назначил мне встречу в кабинете на верхнем этаже. Это был молодой человек, одетый как пожилой профессор. На нем был твидовый свитер и спортивная куртка фирмы J. Press с заплатами на локтях. Он носил рубашку в цветную клетку и зеленый вязаный галстук.

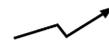
«Мистер Шварцман, я хочу поговорить с вами о ваших работах», — начал профессор.

«О них и говорить нечего», — сказал я.

«Почему?»

«Мне нечего было сказать, и я плохо это выразил».

«Бог мой, да ты не дурак. Я сам не смог бы выразиться лучше. Итак, мне надо научить тебя писать, а потом я научу тебя думать. Поскольку невозможно изучать и то, и другое одновременно, я подскажу, как написать несколько следующих эссе. Сначала сосредоточимся на написании, потом — на мышлении».



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Он увидел во мне потенциал. Алистер Вуд принялся систематически давать мне нужную информацию. Я никогда не забуду его терпение и доброту. Благодаря усилиям профессора я понял одну важную вещь.

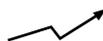
Преподавание — это нечто большее, чем просто обмен знаниями. Преподавателю надо устранять препятствия на пути учеников.

В моем случае препятствием был разрыв между моим образованием и образованием моих сверстников. В тот год я покинул список неуспевающих. Я перешел в группу отличников и стал лучшим в своей группе.



После первого курса мне нужно было приключение. Хотелось развлекаться, а не мыть машины или продавать мороженое. Можно провести лето на море! Работать на судне, которое бы останавливалось в экзотических портах, и изучать мир. Я попытался устроиться на работу в доках Нью-Йорка, но местный профсоюз грузчиков не брал студентов колледжа. Сотрудники порекомендовали мне обратиться в Союз скандинавских моряков в Бруклине. Меня предупредили, что платить будут мало. Но, по крайней мере, я был бы при деле.

Я добрался до здания профсоюза незадолго до окончания рабочего дня. На стене в офисе висели карточки с описанием открытых вакансий. Я не подходил ни под одну из них. Секретарь в приемной сказал, что, если я вступаю в профсоюз, мне будет где переночевать. Оставшись там, я мог раньше других узнать о новых вакансиях. Я принял его предложение и решил отдохнуть в доме профсоюза. Мой сон нарушил огромный скандинавский моряк, пытавшийся разделить со мной постель. Я испугался его, убежал и спал на улице. Когда взошло солнце, я пошел на утреннюю

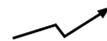


службу в баптистскую церковь через дорогу и подождал открытия здания союза.

Доска объявлений изменилась. Появилась новая карточка на которой было написано: «Пункт назначения неизвестен». Я спросил у секретаря, что это значит. Он сказал, что все зависит от груза, который повезет судно. Вы узнаете, куда направляетесь, когда проплывете под мостом Верразано-Нэрроуз. Если вы повернете налево, поплывете в Канаду; если направо — в Карибский бассейн или Латинскую Америку; а если продолжите двигаться прямо, то отправитесь в Европу. Мне предлагали работать уборщиком машинного отделения на борту норвежского танкера. Я согласился на эту низкую должность. Проплыв под мостом Верразано-Нэрроуз, мы повернули направо и направились в Тринидад и Тобаго.

Наш рацион состоял из копченой рыбы, ужасного сыра и пива Ringnes. В машинном отделении было очень жарко. Выпитое пиво практически мгновенно выступало с каплями пота на коже. В свободное от работы время, я читал книги Зигмунда Фрейда. Их я привез с собой в деревянном ящике. (На танкере прочитал все книги знаменитого психоаналитика.) С членами норвежского экипажа мы почти не общались. Но в нужный момент они были рядом. В баре на Тринидаде я заговорил, как позднее выяснилось, с замужней девушкой. Внезапно посыпались удары, полетели стулья, как во время драк в салуне в старом вестерне. Тогда мои товарищи по команде встали на мою защиту.

Потом мы уплыли на север в Провиденс, штат Род-Айленд. Там я сел в автобус и вернулся в Бруклин. Начал искать другую работу. Меня наняли на датское грузовое судно *Kirsten Skou*. Оно было аккуратно покрашено в белый цвет, с голубой окантовкой. Я работал вторым поваром. Просыпался в 4 часа утра, пек хлеб и готовил завтрак. Работа мне нравилась. Мы сплывали в сторону Канады, закупили спиртное и пиломатериалы. Дальше поплыли в Колумбию за бананами. Каждый раз,

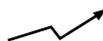


когда мы останавливались в порту, судно приходилось загружать и разгружать с помощью сетей. Тогда еще не было контейнеров, и весь погрузочный процесс занимал три или четыре дня. Это давало мне время на изучение местности. В Санта-Марте я провел вечер в баре на пляже, освещенном рождественскими огнями. В первый и последний раз в жизни я напился до потери сознания. Позже кто-то отвез меня в док и высадил там. Через два дня я очнулся на лодке, весь в синяках. Должно быть, меня ограбили и избили. Члены экипажа случайно нашли меня. Мужчины по очереди присматривали за мной, пока я не проснулся. К тому времени, когда я пришел в сознание, мы были в море. Я едва мог ходить. Мы держали курс на Картахену и через Панамский канал на Буэнавентуру. А потом мне нужно было возвращаться в Йель.

Это было моим первым потрясением. Мне не хотелось возвращаться в унылый Нью-Хейвен после трех месяцев работы в море. На первой странице *Yale Daily News* я увидел объявление: «В случае депрессии вам следует обратиться к психиатру в Департамент университетского здравоохранения». Я решил сходить к специалисту. Психиатр чем-то напоминал мне Фрейда. Мужчина сидел в кресле с трубкой и в галстук-бабочке. Я рассказал ему о своем лете, о кораблях, девушках и портах. О том, что мне не хотелось возвращаться в университет.

«Конечно, ты не хочешь учиться, — сказал он, — Зачем тебе это? Тебе не нужна терапия. Просто у тебя ломка. Держись. Через несколько месяцев ты будешь в порядке».

Он оказался прав. Не знаю, что на меня так повлияло: Фрейд, бары или девушки, которых я встретил по пути. Может быть, дело было в том, что я принял вызов и выжил. Пока мои одноклассники проводили лето, играя в теннис и работая в офисах, я потел в машинном отделении танкера и уклонялся от ударов в колумбийских барах. Но теперь я был готов действовать в Йеле на своих условиях.





Я перевелся в Давенпортский колледж Йеля, где на курс старше учился будущий президент Джордж У. Буш. Новая столовая была намного меньше предыдущей. Я не спешил отсюда уходить после обеда или ужина. Не прятался в комнате или в библиотеке за занятиями. Наоборот, я наливал себе чашку кофе, подсаживался к студентам и присоединялся к разговору.

Чтобы заработать деньги на текущие расходы, я продавал в Йеле канцелярские товары. Я ходил по всем лестницам университета, уговаривая студентов покупать писчую бумагу с персонализированными бланками. На заработанные деньги купил себе стереосистему. Я любил слушать музыку.

В университете было много разных кружков, собраний и клубов. Я нацелился вступить в «общества старшекурсников». Это были секретные клубы, куда входили выдающиеся студенты кампуса, капитаны спортивных команд, редакторы студенческих изданий, лидеры музыкальной группы Whiffenpoofs. У клубов были загадочные названия, например: «Череп и кости», «Свиток и ключ», «Голова волка», «Книга и змея». Получив приглашение присоединиться, вы клялись никогда не рассказывать о том, что происходило за закрытыми дверями клуба. Общество «Череп и кости» было самым элитным. Мне хотелось как-то привлечь внимание его участников.

Я часто приходил и сидел на скамейке во дворе Бранфордского колледжа. Для меня это был красивейший колледж в Йеле. Сидя на скамейке и слушая перезвон колоколов на башне Харкнесса, я раздумывал. *Что бы мне сделать, чтобы взволновать всех выпускников? Чем их удивить?* В университете я уже успел совершить необычное достижение. Установил рекорд в Йеле по прыжкам в высоту (прыгнул на 106 см.). Но я знал, что способен на большее. Опыт организации концерта в Абингтоне с *Little Anthony* стал для меня важным уроком. Всю жизнь я напоминаю



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

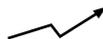
себе верную истину. Если собираетесь посвятить себя чему-то, то совершить что-то большое так же легко, как сделать что-то маленькое.

Любое дело отнимет у вас время и энергию. Поэтому убедитесь, что ваша идея достойна воплощения, а вознаграждение будет соизмеримо с затраченными усилиями.

У студентов Йельского университета была одна острая потребность. Ее я заметил уже в первый день обучения в кампусе. Студентам не хватало общения с противоположным полом. В неоготических зданиях жили тысячи молодых людей, изголодавшихся по женскому обществу. Эту очевидную проблему нужно было решить. Но никто не пытался этого делать. Я решил все изменить.

Когда мне было 16, родители повели меня на балет. Я видел, как Рудольф Нуреев танцевал с Марго Фонтейн. Их грация и движения пленили меня. Позже, еще подростком, я получил серьезную травму плеча. Из-за нее я не мог двигаться целый месяц. По десять часов в день я слушал пластинки классической музыки, начиная с григорианских песнопений и заканчивая партитурами балетов Чайковского. Когда я поступил в Йель, Мэри Джейн Бэнкрофт, супруга декана нашего колледжа Горация Тафта, заметила мой интерес к балету. Она делилась со мной книгами и многому меня научила. Я спросил себя: *«Что если связать интерес к балету со своими социальными амбициями? Я организую выступления труппы балерин перед студентами и профессорами Йеля! Это бы сделало меня заметным»*.

Мне нужна была организация (инициативная группа, от лица которой я мог действовать). Так я создал Давенпортское балетное общество. Затем начал звонить руководителям танцевальных отделений женских колледжей Seven Sisters. Я приглашал их танцовщиц выступить на танцевальном фестивале Давенпортского балетного общества. Пять из них согласились. Наконец, я позвонил



Уолтеру Терри, известному танцевальному критику, и убедил его приехать из Нью-Йорка. Он бы написал обзор фестиваля. Из ничего я собрал танцоров, критиков и зрителей. Моя догадка в отношении мужчин из Йеля оказалась верной: мы собрали полный зал. Меня начали узнавать все в кампусе.

Если мы смогли привлечь лучших танцоров из других колледжей, почему бы не привлечь профессионалов? Величайшей балетной труппой в то время был New York City Ballet. Танцоры работали под художественным руководством Джорджа Баланчина. Я сел в поезд до Нью-Йорка и поехал к нему в театр. Несколько часов я околачивался у служебного входа, ожидая, когда охранник уйдет на перерыв. Наконец, он ушел. Я протиснулся в помещение за кулисами. Пытался найти менеджера.

«Какого черта ты здесь делаешь?» — кричал он.

«Я из Балетного общества Йельского университета, и мы хотим пригласить New York City Ballet выступить в Нью-Хейвене», — я задумался, с чего бы менеджеру лучшей балетной труппы соглашаться на эту авантюру?

«У студентов нет денег, но они любят балет. Именно они ваши будущие зрители и покровители», — я говорил, не замолкая, пока менеджер не сдался.

«Послушай, — устало отвечал он, — мы не можем привезти всю труппу. Ничего, если мы привезем небольшую группу?» Меня этот вариант вполне устраивал. Итак, труппа New York City Ballet приехала в Нью-Хейвен для выступления. Еще один большой успех. Теперь, когда у меня были связи с New York City Ballet, я снова повысил ставки и вернулся к менеджеру.

«Мы просто кучка бедных студентов, которые любят и ценят балет. Почему бы вам не позволить нам посетить представление бесплатно? У нас нет денег на билеты», — старался я давить на жалость.

«Мы не можем этого делать», — ответил менеджер. — Мы зависим от продажи билетов. Но мы проводим генеральные



репетиции. Если вы захотите пригласить студентов на генеральную репетицию “Щелкунчика”, это можно будет устроить».

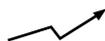
Итак, театр предоставил мне свободные места. А я пригласил на генеральную репетицию студентов из Йеля и из женских колледжей. Зал был заполнен. Юноши и девушки заворожено смотрели «Щелкунчика». После этого выступления труппы я стал балетным импресарио для студентов. Я был вроде Сола Юрока¹ только из Йеля.

У меня складывалась репутация человека, который делал невозможное возможным.



Пока я выстраивал отношения с балетной труппой, мне случайно стало известно, о провале приемной кампании Йеля. Университет из всех сил стремился набрать больше студентов из маленьких городов с периферии страны. Но терпел неудачу, как и другие университеты Лиги плюща в то время. Немного поразмыслив, я пришел с идеей к декану, отвечавшему за прием студентов. Йельский университет не имел достаточно персонала в штате приемной комиссии. Сотрудники чисто физически не могли добраться до всех уголков Америки, где обязательно бы нашлись хорошие кандидаты. Была и другая проблема. Представители Йеля не выбирались в города, поселки и сельские районы. Они не рассказывали об образовании в Йеле и его достоинствах. Многие потенциальные студенты не подавали заявки, потому что не представляли, что могут поступить в учебное заведение. Моя идея состояла в том, чтобы отправить в отдаленные уголки страны группы студентов и пригласить абитуриентов на экскурсию в Йель за счет университета. За потенциальными учениками не пришлось бы бегать, они

¹ Сол Юрок — американский музыкальный и театральный продюсер.

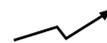


бы сами приходили в колледж. Во время их пребывания в кампусе мы бы рассказали о программе финансовой помощи Йельского университета. Не было случая, чтобы кого-то не взяли на учебу из-за нехватки денег.

Декану понравилась эта идея. Мы начали с моей родной Филадельфии. Это был первый в своем роде проект, реализуемый крупным университетом. Во время визита в среднюю школу Южной Филадельфии я встретил парня, который родился в Каире. Юношу вынудили покинуть родину из-за еврейского происхождения. Он переехал во Францию, затем в Италию и, наконец, в Соединенные Штаты. У него были высокие баллы по стандартизированным тестам. Парень говорил по-арабски, по-французски, по-итальянски и по-английски и читал на иврите. И этот отличный абитуриент жил в городе в глубине страны и никогда не слышал о Йеле.

Я боялся, что этих талантливых школьников, захотевших посетить Йель, напугает кучка занятых собой студентов университета. Поэтому мы спланировали день так, чтобы он был максимально полезным для абитуриентов. 80 школьников, прибывших с первым визитом, разбили на группы по два-три человека. Их прикрепили к одному из будущих выпускников. Эти группы посещали лаборатории или пользовались студией звукозаписи в колледже. Затем в приемной комиссии будущим студентам объясняли, как оплатить обучение.

Директора средних школ опасались, что к их ученикам отнесутся формально. Они видели в этих приглашениях лишь желание Йеля поставить галочку в графе «обеспечение равных прав». Мы позаботились о том, чтобы абитуриенты поняли, что их путь будет нелегким. Им придется бороться за места, подавать документы и в другие университеты. Важно было дать им понять, что Йель доступен. Парня из Каира в конце концов зачислили в Йель. Программа знакомства с университетом работала еще долго после того, как я получил диплом.



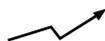


На последнем курсе я занялся решением серьезной проблемы Йельского университета: внутриуниверситетскими правилами, которые запрещали женщинам оставаться на ночь в комнате общежития. Эти правила существовали на территории Йеля уже 268 лет! Я встречался с девушкой из местного колледжа, так что для меня это была еще и личная беда.

Как поступали обычно? Добивались встречи с администратором университета, чтобы попытаться изменить ситуацию. Но я знал, что это ни к чему не приведет. Мужчина, одетый в блейзер и галстук-бабочку, будет говорить, что женщины отвлекают. Он монотонно повторит: «Девушки помешают молодым людям учиться. Они изменяют атмосферу в общежитиях колледжа». Будет приведен длинный список причин, которые меня не убедят. Администратор улыбнется, и ничего не изменится. Как не менялось почти 270 лет. Нужен был другой подход, поэтому я начал со студентов. Я составил список вероятных возражений университета и превратил их в длинную анкету. *Как вы думаете, изменение внутриуниверситетских правил помешает вам учиться? Будет ли присутствие женщин отвлекать ваше внимание?* И так далее.

Я привлек 11 студентов, чтобы они стояли у каждого обеденного зала колледжа во время перерыва и раздавали анкету студентам. Ее заполнили почти 100% учащихся. Затем я пошел к другу, Риду Хундту, который был заместителем редактора Yale Daily News. (Он стал главой Федеральной комиссии по связи при президенте Клинтоне.) «Рид, тут у меня опрос об отмене внутриуниверситетских правил, — сказал я ему, — Это бомба».

Три дня спустя внутриуниверситетские правила ушли в историю. Я подготовил первую полосу газеты колледжа: «Инициатива Шварцмана: Результаты опроса по внутриуниверситетским



ДЕЙСТВУЙТЕ С РАЗМАХОМ

правилам». Йель не хотел воевать. Для меня это был первый урок по силе средств массовой информации. «Череп и кости» позже пригласили меня стать членом их общества. Через год я организовывал День выпускника. Я участвовал в церемонии вручения дипломов Йельского колледжа.

Я прошел долгий путь со времени моей первой одинокой трапезы в столовой Йеля.

ВСЕ ВЗАИМОСВЯЗАНО

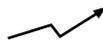
Незадолго до окончания университета, на собеседовании с потенциальным работодателем меня спросили, кем я хочу быть. Мой ответ не был шаблонным.

«Хочу быть телефонным коммутатором, — сказал я рекрутеру, — получать информацию из бесчисленных каналов, сортировать ее и отправлять обратно в мир».

Он посмотрел на меня как на сумасшедшего. Но я был уверен в своем ответе. И стал еще увереннее после встречи, состоявшейся ближе к концу моего выпускного года. Я думал о том, что делать дальше. Я написал письмо Авереллу Гарриману, члену группы «Череп и кости». Он выпустился из Йеля в 1913 году. Аверелл был одним из «мудрецов» американской дипломатии и бывшим губернатором Нью-Йорка. В письме я просил у него совета.

Он пригласил меня к себе домой на встречу, которая позже перешла в обед.

Я бросился в магазин J. Press и купил свой первый костюм, серый в белую полоску. Дом Гарримана находился по адресу 16 Ист 86 стрит, недалеко от музея Метрополитен в Нью-Йорке. Швейцар в белом пиджаке и черном галстуке открыл дверь. Мужчина провел меня в гостиную, увешанную картинами импрессионистов. В соседней комнате я слышал голос Роберта Вагнера, бывшего мэра Нью-Йорка. Наконец я вошел. Гарриман сидел в кресле. Ему было почти 80, но он встал и поприветствовал меня. Мужчина попросил сесть справа от него, потому что плохо слышал левым



ухом. На каминной полке стоял бюст Роберта Кеннеди. Он был другом Гарримана. Мы несколько минут поговорили с «мудрецом» о возможности моего прихода в политику. Потом Гарриман спросил: «Молодой человек, вы достаточно богаты, чтобы быть независимым?»

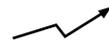
«Нет, сэр. Я небогат».

«Что ж, — сказал он, — богатство помогает заниматься политикой.

Мой совет, если у вас есть хоть какой-то интерес к управлению государством, пойдите и заработайте как можно больше денег.

Это даст вам независимость на тот случай, если вы решитесь заняться политикой. Если бы мой отец не был Э. Х. Гарриманом из Union Pacific Railroad, вы бы сегодня не сидели здесь и не разговаривали со мной».

Он рассказал мне историю своей жизни. Она напоминала непрерывную череду приключений. Аверелл Гарриман учился в школе-интернате в Гротоне. Затем поступил в колледж в Йеле, где тратил свое унаследованное богатство на выпивку и игру в поло. После окончания университета он построил карьеру в бизнесе. Благодаря поддержке и связям отца он отправился в Россию после революции 1917 года. Стараниями Гарримана в Советский Союз хлынула волна американских инвестиций. Он познакомился с Лениным, Троцким и Сталиным. После того, как большевики захватили большую часть предприятий, финансируемых США, банкир вернулся в Америку. На этом его приключения не закончились. Он задумал построить горнолыжный курорт в Айдахо по образцу Санкт-Морица в Швейцарии. Он назвал это место Солнечной Долиной. Во время Второй мировой войны президент Франклин Рузвельт отправил Гарримана в Москву в качестве посла США. Он стал губернатором штата Нью-Йорк в 1955 году.



Мы встретились с ним в начале 1969 года. Тогда он был ведущим американским дипломатом на Парижских мирных переговорах, в ходе которых обсуждалось прекращение войны во Вьетнаме. Пока Гарриман рассказывал свою историю, у него постоянно звонил телефон. Участники переговоров в Париже спрашивали его совета.

Я был очарован собеседником и потерял счет времени. Но Гарриман вернул меня на землю: «Давайте пообедаем. Вы не против поесть на подносе?» Я никогда раньше не бывал в таком изысканном доме, как у него. Но я знал о еде на подносе.

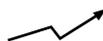
После того, как я вышел из дома Гарримана, я побежал к телефону-автомату. Мне не терпелось рассказать обо всем родителям. Я шел к Гарриману за советом, спрашивал, что делать со своей жизнью. Он сказал, что я могу делать все, что захочу.

Банкир объяснил мне, что в жизни наступает момент, когда нам надо понять, кто мы такие. Чем скорее мы это сделаем, тем лучше. Только познав себя, мы начинаем использовать возможности, подходящие именно нам.

Самоопределение сметает с пути ложные цели, поставленные другими людьми. Я собирался воплотить свои высокие мечты в реальность, стать «телефонным коммутатором», получающим входные данные. Для этого мне нужны были деньги.



На свое первое собеседование на Уолл-стрит я пришел на час раньше, потому что не хотел опаздывать. Я сидел в переполненной кофейне *Chock Full o'Nuts* с чашкой кофе. Единственной чашкой, которую я мог себе позволить. Каждые две минуты смотрел на часы. В 9:00 утра я вошел в штаб-квартиру *Donaldson, Lufkin & Jenrette* и поднялся на 36 этаж. Я занял место в приемной и наблюдал, как утонченные девушки в модных туфлях и молодые



люди в костюмах носились по офису. Они были немного старше меня. Сотрудники выглядели собранными и целеустремленными. Атмосфера этого места была наэлектризованной.

Через полчаса ассистент проводил меня к Биллу Дональдсону. Его инициал D красовался в названии DLJ. Было удивительно видеть молодого человека, сидевшего в кресле-качалке. Нашу встречу устроил Ларри Ноубл, однокурсник Билла по Йелю. Я познакомился с Ларри и его семьей на 15-й встрече выпускников Йельского университета. Помню, как захотел купить экземпляр книжки «Слон Бабар» для его сына. Я понятия не имел, кто такой Ларри, но благодаря детской книжке мы подружились. И теперь я ждал собеседования.

«Скажи, почему ты хочешь работать в DLJ?» — спросил Билл.

«Честно говоря, я мало что знаю о DLJ, — ответил я. — Но у вас работают удивительные молодые люди. Я хочу работать с ними».

Билл улыбнулся и произнес: «Сойдет и эта причина».

После того, как мы немного поговорили, он предложил: «Почему бы тебе не пойти и не повидаться с некоторыми моими партнерами?» Я так и сделал. В конце дня я вернулся в офис Билла расстроенным. Мне казалось, что новые коллеги не заинтересовались мной. «Послушай, — сказал он, смеясь, — я позвоню тебе через два или три дня». Он позвонил и предложил работу. Стартовая зарплата составляла 10 000 долларов в год.

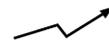
«Это просто потрясающе, — восхищался я, — но есть одна проблема».

«В чем дело?»

«Мне нужно 10 500 долларов».

«Извини, ты это о чем?» — удивился Билл.

«Мне нужно 10 500 долларов. Я слышал, что один выпускник Йельского университета зарабатывает 10 000 долларов. Я хочу быть самым высокооплачиваемым человеком в группе».



«Мне все равно. Я вообще не обязан тебе ничего платить. 10 000 долларов!» — начинал закипать Билл.

«Тогда я не возьмусь за эту работу».

«Ты не возьмешься за эту работу?»

«Нет. Мне нужно 10 500 долларов. Для тебя это не имеет большого значения, но для меня это действительно важно».

Дональдсон засмеялся: «Ты, должно быть, шутишь».

«Нет, — отрезал я, — я не шучу».

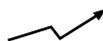
«Дай мне подумать». Два дня спустя Билл перезвонил. «Ладно. 10 500». Так я начал работать с ценными бумагами.



И вот я впервые явился на работу. У меня был офис с великолепным видом на центр города и секретарша. Через некоторое время кто-то положил мне на стол годовой отчет компании Genesco, занимавшейся продажей обуви и одежды. Мне надо было его проанализировать. Я впервые видел такой отчет. Перелистывая страницы, я дошел до балансового отчета и отчета о прибылях и убытках. В балансовом отчете имелись сноски, касающиеся привилегированных акций и конвертируемых привилегированных акций, субординированного и конвертируемого субординированного долга.

Если бы я читал его сегодня, то сразу понял бы, что финансы компании были не в порядке. Но в то время я с таким же успехом мог читать на языке суахили. И не было ни Интернета, ни кого-то, кто мог бы помочь мне с переводом. Даже сегодня, услышав слово Genesco, я начинаю нервничать. Я чувствую, как по моей спине стекает капелька пота. Мне страшно при мысли, что в любой момент кто-нибудь войдет и спросит меня про этот отчет.

Это был мир, в котором на карту ставились миллионы, но никто даже не трудился обучать новых людей.



Если вы действительно сильно
хотите чего-то, вы найдете
способ этого добиться.
Вы можете создать нечто
из ничего.

Они полагали, что мы достаточно умны, чтобы во всем самостоятельно разобраться. Мне это казалось безумным.

Второе мое задание — исследовать новую сеть ресторанов, предлагавших гостям немецкие колбаски. Сеть запустила компания Restaurant Associates. Она владела различными ресторанами высокого класса в Нью-Йорке. Сеть Zum Zums предлагала жителям города колбаски с чесноком knockwurst.

Я прибыл в штаб-квартиру Restaurant Associates. (Это была первая компания, которую я посетил.) Я задавал вопросы генеральному директору и другим сотрудникам компании. Они казались не слишком приветливыми, и я мало что узнал. Я поехал на метро обратно в свой офис. Секретарша, у которой обычно не было дел из-за моей некомпетентности, ждала меня с сообщением: «Мистер Дженретт хочет немедленно вас видеть». Дик Дженретт, обаятельный человек и профессионал в сфере финансов. Он стал моим близким другом и доверенным лицом. Но в тот день Дик был президентом DLJ, и я едва узнал его.

«Что ты сделал с людьми из Restaurant Associates? Они обижены на нас», — негодовал Дик.

«С чего бы им обижаться?» — удивился я.

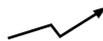
«Они сказали, что ты пытался получить внутреннюю информацию».

«Я просил только то, что, по моему мнению, мне нужно было знать. Сведения, необходимые для того чтобы предсказать, что произойдет с их компанией. Сколько у них подразделений, какова их прибыль по подразделениям, накладные расходы. Такие данные, чтобы я мог разобраться».

«Стив, им не разрешается сообщать тебе такую информацию», — все еще злился Дик.

«Тогда как я могу понять, что произойдет? Почему я не могу получить эти данные?» — недоумевал я.

«Потому что у Комиссии по ценным бумагам и биржам есть правила. В них четко прописано, что можно спрашивать, а что



нельзя. То, что ты выпытывал — это внутренняя информация. Если они расскажут ее тебе, им придется раскрыть ее всем. Больше так не делай».

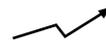
Никто не потрудился объяснить мне это правило раньше.

После моего фиаско с Zum Zums я начал исследовать National Student Marketing. Эта компания продавала все что можно студентам колледжей. Менеджеры фирмы предлагали юношам и девушкам страхование жизни. Вы когда-нибудь встречали двадцатилетнего парня, которому бы хотелось застраховать жизнь? Вот и я таких не видел. Предприимчивые дельцы сдавали студентам в аренду холодильники! Я только окончил колледж и знал, как студенты относятся к бытовой технике. (Жестко и безответственно.) Если верить отчетам компании их холодильники служили шесть лет. Любой знакомый мне студент убивал холодильник за два года. Самое интересное меня ждало впереди. Я посетил офис компании и сразу встретил руководителя.

К моему удивлению, он не смог назвать имя человека, работавшего в соседнем помещении. Директор казался отстраненным. Мне не нужна была внутренняя информация, чтобы понять, что компания вот-вот обанкротится.

Я написал свое мнение и подал его начальству. Я не знал, что компания DLJ в то самое время занималась частным размещением акций National Student Marketing.

Несколько лет спустя, как я и предсказывал, National Student Marketing признали банкротом. На DLJ подали в суд за продажу акций заведомо ненадежной компании. Мне пришлось держать ответ перед целой комнатой юристов. В DLJ отозвались обо мне как об идиоте, который понятия не имел, что делает. Якобы поэтому меня никто не слушал. Истцы представили меня гениальным сумасшедшим, заметившим то, что упустили все высокооплачиваемые профессионалы DLJ. Истцы выиграли.





Пока я работал в DLJ, я постоянно переезжал. Мне приходилось снимать по субаренде кишасшие тараканами квартиры без лифта. Некоторое время я платил за такое жилище на Второй авеню, находившееся над компанией Midtown Shade. Участок дороги на моей улице шел немного в гору. Поэтому всю ночь я слышал, как грузовики переключали передачу. Почти каждый вечер я приходил домой и в единственной кастрюлке на плитке готовил себе спагетти с томатным соусом. У меня не было кухни. Ванная находилась дальше по коридору. Однажды вечером я пригласил девушку на свидание. На ней было норковое пальто. За ужином я напряженно посматривал в меню, пока дама моего сердца делала заказ. Я надеялся, что она не понимает, что я могу оплатить закуску и десерт только для нее. Ужин на двоих мой кошелек явно не потянул. Потом у меня хватило денег только на то, чтобы посадить ее в такси. Попрощавшись с девушкой, я прошел до дома 50 кварталов. По дороге я спрашивал себя, когда же моя жизнь изменится?

Мои ровесники в DLJ были сыновьями или дочерьми известных людей в Нью-Йорке. Я не был знаком ни с кем из них. И я не мог это изменить. Жил в лачуге, работал на низкой должности в фирме по ценным бумагам. Если бы все в DLJ не были так хорошо воспитаны, я уверен, они бы заставляли меня выносить мусор. Но, по крайней мере, я получил представление о том, что еще может предложить Нью-Йорк. Лора Истмэн, коллега по DLJ, жалилась надо мной. Она несколько раз приглашала меня на ужин в квартиру своей семьи. Мы играли в сквош в подвале их дома. Сестра Лоры, Линда, вскоре собиралась выйти замуж за Пола Маккартни. Ее отец, Ли, стал адвокатом музыканта. Квартира родителей Лоры была бесподобной. Ее обставил Билли Болдуин, лучший декоратор страны в то время. У входа находилась небольшая библиотека. Ее стены были покрыты бежевой тканью из волокна



рами и увешаны картинами Виллема де Кунинга. Я спросил Лору про художника. Оказалось, он жил и работал в Ист-Хэмптоне, недалеко от пляжного домика ее отца. Де Кунинг обратился к Ли за юридической консультацией и заплатил картинами, а не деньгами. Ему требовалось много советов, так что у Истмэнов была коллекция картин. Такое никогда не случалось со Шварцманами из Абингтона. Ли произвел на меня сильное впечатление во время тех семейных ужинов. Он был позитивен, увлечен и проницателен. Отец семейства жил той нью-йоркской жизнью, о которой я мечтал.

Война во Вьетнаме спутала все карты. Я записался в армейский резерв. Не стал ждать результатов призывной лотереи, которая почти наверняка отправила бы меня на войну. Резервисты должны были пройти шестимесячный курс боевой подготовки. Они занимались по 16 часов в месяц в местном подразделении в течение пяти лет. Через полгода после того, как я пришел в DLJ, меня вызвали на учения. Билл Дональдсон был достаточно любезен, чтобы пригласить меня на беседу в связи с увольнением. Я был откровенен с ним и честно сказал, что мне не понравилось работать в DLJ. В общем-то пользы я не принес. Никто не потруился обучать меня. Я просто болтался. В компании я не смог проявить себя.

«Зачем вы вообще меня наняли? — спросил я. Мы сидели в маленьком кафетерии для сотрудников и ели с пластиковых подносов. — Вы зря потратили свои деньги. Я ничего не добился».

«У меня было предчувствие».

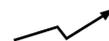
«В самом деле? Что за предчувствие?»

«Что однажды ты станешь главой моей фирмы».

Я сидел пораженный: «Что?»

«Да, — сказал он. — У меня есть шестое чувство в таких делах».

Я отправился в резервные войска, думая, что Уолл-стрит сошел с ума.





В январе 1970 года Форт Полк, штат Луизиана, являлся крупным центром боевой подготовки для тех, кто собирался отправиться во Вьетнам. В казармах было сыро и холодно. Мы мерзли, когда приходилось спать на земле во время маневров. Стажеры моей роты приехали из крошечных городков Западной Вирджинии и Кентукки. Некоторые ребята были почти неграмотные. Многих призвали, чтобы отправить на войну. Какая-то совершенно иная обстановка после Йеля и DLJ. Наш сержант-инструктор был «тоннельной крысой» во Вьетнаме. Он спускался в тоннели, вырытые вьетконговцами и северными вьетнамцами, и закладывал взрывчатку. Вооруженный фонариком и пистолетом 45-го калибра, он никогда не знал, кто поджидал его в темноте за углом. Он был храбрейшим человеком. После войны он стал инструктором. Часть черепа ему заменяла металлическая пластина. Сержант больше не мог сражаться. К войне он не испытывал ничего, кроме презрения.

«В этом нет никакого смысла, — говорил он нам. — Нет. Ноль. Ты тратишь свое время, пытаешься подняться на холм. Занимаешь этот холм. Через пять дней ты его оставляешь, и плохие парни снова поднимаются на холм. **Война — это самая глупая вещь, с которой я столкнулся в жизни.** Мы не знаем, кто хорошие парни, а кто плохие. Никто не говорит на одном языке. Днем они друзья, а ночью пытаются нас убить. Наши офицеры в основном идиоты». Он сказал, что однажды мы можем встать перед непростым выбором. Инструктор объяснил: если мы захотим избежать бессмысленной смерти, нам понадобится убить одного из наших офицеров.

Это был хороший храбрый человек. Его жизнь напрямую зависела от решений, принимаемых на самых высоких уровнях власти. Гнев и разочарование сержанта заставляют задуматься о наших поступках. Вьетнам, как я быстро понял, не был просто очередной стратегической игрой для политиков, дипломатов



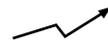
и генералов. Война изменила жизни тысяч американцев. Позднее, участвуя в принятии ответственных решений, я старался помнить, что их последствия лягут на плечи множества людей.

От идеальной физической формы, в которой я находился в старших классах школы, мало что осталось. Но я по-прежнему любил тренироваться. Мой дух закалялся во время долгих пробежек в боевом снаряжении в пять утра. Мне нравилось учиться пользоваться оружием. Но меня раздражала глупость. Однажды утром мы стояли в строю под проливным дождем в течение полутора часов. Солдаты ждали разрешения пойти на завтрак. Наш сержант просто забыл, что мы стояли на улице. Ни у кого не хватило смелости нарушить строй, чтобы напомнить ему. Когда мы завтракали, у нас часто заканчивалась еда. А ведь мы были в Луизиане, а не во Вьетнаме. Там должно было хватать еды. Поэтому я начал расследование.

Когда мы только прибыли в Форт Полк, полковник сказал, что в случае возникновения проблем мы можем к нему обратиться. Я решил воспользоваться этим предложением и пошел в кабинет полковника после тренировок. Его подчиненный спросил, что я здесь делаю. Я назвал свое имя и номер телефона. «Убирайся к чертовой матери» — сказал он. Я отказался уходить. Он вызвал лейтенанта, чтобы переубедить меня.

«Кем, черт возьми, ты себя возомнил?» — спросил лейтенант. «Это армия. Делай, что тебе говорят, и проваливай в свою роту». Вошел капитан и процедура повторилась. Я думал, что капитан моей роты может в любой момент ворваться в дверь, вцепиться мне в глотку и швырнуть в болото. Но в конце концов я оказался перед полковником, худощавым человеком с коротко подстриженными седыми волосами.

Я объяснил ситуацию с продовольствием. Рассказал ему, что мы ели на завтрак, обед и ужин. Полковник был явно изумлен. Он достал лист бумаги с подробными данными о подготовке нашей роты. Мы были худшей ротой во всей бригаде. Он велел мне



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

возвращаться в роту и никому ничего не рассказывать. Два дня спустя все наши офицеры были уволены. Оказалось, что они крали провизию и продавали ее. Полковник позвонил мне и поблагодарил за внимательность и настойчивость. Я сумел прорваться к нему, чтобы высказать свою точку зрения. Именно для этого полковник выступал перед всеми новыми резервистами. Но никто никогда не приходил к нему на прием.

Пребывание в резерве укрепило мою готовность идти против авторитетов. Не следует слепо полагаться на лидера, если вокруг происходит что-то неправильное. В Форт Полке я оценил, насколько человеку важна удача.

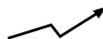
Независимо от того, насколько ты успешен, умен или отважен, ты всегда можешь оказаться в трудном положении.

Люди часто думают, что их реальность единственная в своем роде. Но реальностей столько же, сколько людей. Чем больше судеб вы видите, тем выше вероятность, что вы их поймете.

Из службы в армии я извлек еще один жизненный урок: преданность и самопожертвование военнослужащих надо всегда уважать. Это убеждение привело меня в Фонд морского спецназа много лет спустя, в 2016 году. Тогда я возглавил усилия Blackstone по сбору средств в поддержку семей морских спецназовцев, погибших при исполнении служебных обязанностей. Я посетил все деловые группы, чтобы убедиться, что они понимали, как важно помогать людям, отдающим жизни за чужое спокойствие. В конце концов каждый сотрудник Blackstone в США внес свой вклад. Фонд «Морской спецназ» собрал рекордные 9,3 миллиона долларов.



Я уехал из Луизианы в июле, а к концу августа уже сидел в учебной аудитории в Бостоне. Перед тем, как покинуть Йель, я подал заявление в аспирантуру университета. Оптимальным вариантом



я считал юридическую школу, предпочтительно Гарвард, Йель или Стэнфорд. Но единственный юридический колледж, который принимал меня, был Пенсильванский университет. А я не хотел возвращаться в Филадельфию. Буквально в последний момент я подал заявление в Гарвардскую школу бизнеса. В то время способные молодые люди не шли в бизнес-школы. Оттуда выходили менеджеры среднего звена, которые потом сидели в крупных корпорациях. Предприниматели или интеллектуалы обходили такие школы стороной. Со степенью MBA в 1970 году можно было найти работу в военно-промышленных компаниях.

Я принял приглашение Гарвардской школы бизнеса. Подумал, что это и есть тот путь к счастью, который мне рекомендовал Аверелл Гарриман. Я приехал в Гарвард и почувствовал себя социально изолированным. Как когда-то в Йеле, я подозревал, что по-настоящему выдающиеся люди находились не здесь. В тот же год, когда я поступил в Гарвард, Билл и Хиллари Клинтон начали учиться на юридическом факультете Йельского университета. Лидеры будущего вели интеллектуальные дуэли на учебных судебных процессах, а не изучали компании, выпускавшие виджеты.

Мое первое занятие было по курсу «Экономические методы управления». Мы рисовали диаграммы решений и составляли логические цепочки. Нас учили применять вероятности к различным направлениям действий и рассчитывать лучшее из них на основе прогнозируемых результатов. После всего, что я видел и делал на занятиях по боевой подготовке пехоты, математические теории казались мне чем-то абсолютно абстрактным. На первом семинаре мы изучали конкретный кейс: компания по сбору отходов охотилась за затонувшими сокровищами. Надо было определить, сколько нужно потратить на ныряние за золотом. При этом важно учитывать ожидаемую стоимость погребенного на дне моря золота. Наш профессор, Джей Лайт, был чуть старше нас и преподавал первый год. В начале занятия я поднял руку.



«Мистер Шварцман, не хотели бы вы начать разбор этого кейса?»

«Вообще-то, у меня вопрос», — ответил я.

«Хорошо, в чем дело?»

«Я читал описание кейса. Похоже на чепуху. Если это тема занятия, то оно, по сути, не имеет практического применения для студентов, сидящих в аудитории».

Джей уставился на меня. «Почему бы это, мистер Шварцман?»

«Потому что этот кейс с ожидаемой стоимостью основан на бесконечном количестве погружений в поисках золота. В жизни такого нет. Когда я ныряю, у меня должна быть 100-процентная вероятность найти золото. В противном случае это предприятие меня разорит. Этот проект имеет смысл для гигантских корпораций. У них практически нет ограничений по количеству погружений, которые они могут совершить. Но большинство людей — не компания Еххон. У нас ограниченные ресурсы. Лично у меня вообще нет ресурсов».

«Хм, — сказал Джей. — Никогда не думал об этом с такой точки зрения. Дай мне немного подумать, и мы продолжим».¹

Через несколько недель я пришел к выводу, что в HBS преподают только одну идею, замаскированную под разные курсы. Идея состояла в том, что все в бизнесе взаимосвязано.

В успешном бизнесе каждый элемент должен работать сам по себе и при этом бесперебойно взаимодействовать с другими.

Это закрытая, интегрированная система, организованная менеджерами. Представьте: вы производите автомобили. Вам

¹ Джей Лайт мирился с моими вопросами. Несмотря на все мои усилия разрушить его карьеру, он оставался деканом Гарвардской школы бизнеса и долгое время был членом совета директоров Blackstone. Что бы я ни думал о его исследовании затонувших сокровищ, я рад получать его советы.



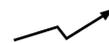
нужно проводить качественные исследования, чтобы понимать, что люди хотят купить. На вашем заводе должны работать лучшие конструкторы и проектировщики, чтобы вы могли производить отличный продукт. А как о нем узнают покупатели? Для этого необходимы высококлассные маркетологи и продавцы. Первые создадут правильный образ, а вторые заключат сделку. Если какие-то части системы перестанут работать, и вы не сможете их быстро исправить, то потеряете деньги и уйдете из бизнеса. Я понял это. Что дальше? Завтра будет еще три случая, которые учат тому же самому. А что потом? Еще пять похожих случаев.

Дотянув до декабрьских каникул, я собирался бросить учебу. Мне было скучно. Холодная бостонская погода поддерживала мое нежелание учиться дальше. Дисциплины преподавали посредственно. В основном семинары вели молодые неопытные доценты. Зачем мне впустую тратить здесь свою жизнь? Я был готов вернуться к работе.

Билл Дональдсон, который нанимал меня в DLJ, ушел из фирмы. Дик Дженретт сменил его на посту президента. В последнюю нашу встречу Дик отчитывал меня за то, что я случайно запросил внутреннюю информацию в Restaurant Associates. Но когда-то он учился в Гарвардской школе бизнеса, поэтому я решил спросить его совета.

«Дорогой Дик, — написал я. — Я ненавижу это место. Я понял, чему здесь учат, и подумываю бросить учебу. Может быть, я мог бы вернуться в DLJ или пойти куда-то еще. Пожалуйста, посоветуй».

К моему удивлению, Дик нашел время, чтобы ответить. Он написал от руки свой ответ на шести страницах. Его письмо изменило мою жизнь. В нем говорилось что-то вроде: «Дорогой Стив, я хорошо тебя понимаю. Я тоже хотел бросить Гарвардскую школу бизнеса в декабре на первом курсе. Я был очень недоволен обучением и собирался перевестись на экономический факультет,

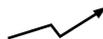


чтобы получить степень доктора философии. Но я остался. Это было лучшее решение в моей жизни. Это именно то, что ты должен сделать. Не уходи. Оставайся».

Я последовал его совету и до сих пор благодарен Дику. Всякий раз, когда молодые люди пишут или звонят мне с просьбой о совете, я вспоминаю вдумчивое, внимательное письмо Дика. Он многие годы был членом совета директоров Blackstone. Я решил остаться в Гарварде. И начал изучать все, чему не научился в DLJ. Штудировал основы корпоративных финансов, бухгалтерский учет и основы управления. Я закончил первый курс с отличием, и преподаватели сделали меня членом Century Club. Это организация, в которую входило по три лучших студента от каждой из 72 школ. Члены клуба избрали меня президентом. Как и в средней школе, и в Йеле, я решил сделать что-нибудь уникальное и полезное для всех. Я приглашал успешных молодых людей для общения с клубом. Первыми нашими гостями были Джон Керри и Майкл Тилсон Томас. Джон — ветеран Вьетнама, выступавший против войны. В конечном итоге он стал сенатором, государственным секретарем и кандидатом от Демократической партии на пост президента. Майкл был помощником дирижера Бостонского симфонического оркестра. Позже он возглавил симфонические оркестры Лондона и Сан-Франциско.

В университете я нашел любовь. На втором курсе я познакомился и женился на Элен Филипс. Она работала ассистентом на курсах в Гарварде.

Я также решил улучшить общую атмосферу в бизнес-школе. Вдохновленный своим успехом в изменении внутриуниверситетских правил в Йеле, я договорился о встрече с деканом школы Ларри Фуркером. Он был узко мыслящий, ничем не примечательный администратор, большую часть времени проводивший вне школы. Фуркер работал в советах директоров компаний. Несмотря на все еще высокую репутацию школы, у учебного заведения



были проблемы. Пять месяцев я пытался записаться на прием к Фуркеру.

«В школе работают лекторы, которые не могут преподавать. Наша учебная программа давно устарела. Из-за этого студенты не могут учиться. Управление учебным процессом крайне неэффективно». Я привел соответствующие примеры и предложил решения.

«Мистер Шварцман, вы что, всегда были неудачником?» — спросил Фуркер.

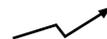
Я сказал, что был президентом в средней школе, отвечал за День выпускника в Йельском университете, а теперь в Гарварде стал президентом Century Club. Так что нет, я не был неудачником. В Йельском университете, который во много раз больше Гарварда, президент Кингман Брюстер придерживался одного правила. Он встречался с каждым, кто просил о встрече, в течение четырех дней. Я сказал, что мне было очевидно, почему школа катится под откос.

«Я рассказал вам, что происходит. Даже предложил, как можно решить проблему. А вам это неинтересно. Мне жаль, что я пришел, чтобы попытаться помочь вам».

«Все, хватит», — сказал Фуркер.

Он воспринял мои аргументы как оскорбление. Я не считал себя умнее декана. У меня была другая точка зрения, я знал подноготную студенческой жизни. Несмотря на недостатки школы, я начал заботиться о ее судьбе. Я был не один. У Эллен тоже сформировался критический взгляд на обучение в Гарварде и на уровень подготовки студентов. Ее мнение повлияло на мои предложения для декана. Я верил, что Фуркер оценит мою честность. Но он даже не захотел разговаривать.

Я дал себе обещание. Если когда-нибудь буду руководить организацией, то сделаю все, чтобы сотрудники могли мне высказывать свое мнение лично. Я всегда буду говорить правду, какой бы сложной ни была ситуация.

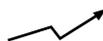


Пока вы честны и рациональны, пока можете объяснить ситуацию, у вас нет причин чувствовать себя неловко. Ни один человек, каким бы умным он ни был, не может решить все проблемы.

Но армия умных людей, откровенно разговаривающих друг с другом, сделает это. Это был единственный урок, который я получил от Ларри Фуркера.

За время, проведенное в Гарварде, я убедился, что, несмотря на мой фальстарт в DLJ, я могу заниматься финансами. В случаях, которые мы изучали, я находил закономерности, выявлял проблемы и предлагал потенциальные решения, не теряясь в цифрах. Занимаясь общественной деятельностью, я понял, что мне нравится работать с людьми над сложными, даже неразрешимыми задачами. К окончанию учебы я решил, что хотел бы еще раз попробовать себя на Уолл-стрит. Негативный опыт работы в DLJ и посредственные математические способности меня не остановили.

В то время инвестиционные банки предлагали два вида услуг. Первый вид — продажи и трейдинг. Банки покупали и продавали ценные бумаги: облигации, акции, опционы, казначейские векселя, финансовые фьючерсы, коммерческие бумаги и депозитные сертификаты. Вторая услуга — консалтинг. Они консультировали корпорации по финансовым альтернативам, структуре капитала или слияниям и поглощениям. Банковское дело привлекало разных людей. До появления компьютеров торговые залы были наполнены шумом и криками эксцентричных персонажей. Консультирование отнимало у сотрудников много времени. Здесь были необходимы выдержка и интеллект. Консультанты вели долгие переговоры и терпеливо выстраивали отношения с клиентом. Я пытался заставить руководителей высшего звена крупных компаний доверять моим словам. Убеждал их действовать в соответствии с моими прогнозами. Я внедрял инновации, закрывал сделки и конкурировал. Мне казалось, я могу преуспеть в финансах.



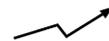
Я подал заявки в шесть фирм. Пока обходил их офисы я вспомнил о своих исследованиях культуры и поведения в Йеле. Внезапно мне пришла в голову тема выпускной работы по самому важному для меня курсу в Гарварде. *Что офисы банков говорят о культуре организации?*

В Kuhn, Loeb & Co. история банка прослеживалась в каждой детали. Сразу за входной дверью висел огромный портрет основателя — Джейкоба Шиффа. Рядом были расположены портреты поменьше всех партнеров фирмы. Партнеры сидели за закрытыми дверями, отрезанные от общего пространства, где работали сотрудники. Темнота и замкнутость помещения пугали. Вряд ли мне удалось бы там адаптироваться и построить карьеру.

Офис Morgan Stanley находился в том же здании, что и DLJ, но на самом верху. Помещение компании было залито светом. Золотистые ковры и антикварные бюро с выдвигной крышкой, находившиеся в зоне партнеров, напоминали о богатом прошлом. В остальном офис выглядел современно. Следующий банк — Lehman Brothers. Он располагался в массивном, богато украшенном каменном здании, похожем на итальянское палаццо с романской башней наверху. Каждый этаж был разделен на множество небольших помещений. Этот офис напомнил мне феодальный замок. Казалось, что там плелось множество интриг и хранились тысячи секретов. Сотрудникам «замка» приходилось бороться за успех. Я думал, что Lehman будет преуспевать до тех пор, пока внутренние междоусобицы не уничтожат его.

Я с легкостью написал диплом. В моей работе не было ни цифр, ни исследований. Мой профессор посчитал ее творческой и поставил отличную оценку.

Мои собеседования проходили далеко не так хорошо. В Бостоне на момент моего трудоустройства не было ни одного профессионала еврейского происхождения. И, похоже, мне не светило стать первым. В Goldman Sachs сказали, что я им нравлюсь. Но я показался слишком самостоятельным, и меня не взяли.



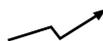
В то время Morgan Stanley считался самым престижным инвестиционным банком в мире. Его клиентами были крупнейшие компании и представители истеблишмента. Льюис Бернارد, имевший в родословной еврейские корни, был партнером в банке. В остальном там работали только белые англосаксонские протестанты. Меня пригласили на повторное собеседование и назначили «проводника». Пожилой сотрудник знакомил меня с партнерами. «Проводник» много говорил о том, как важна точность при составлении проспектов. Точность явно была важной частью культуры Morgan Stanley, но меня это как-то не вдохновило.

Наконец, меня пригласили на встречу с Робертом Болдуином, президентом фирмы. Он был заместителем министра военно-морского флота. Флаг ВМФ и флаг Соединенных Штатов стояли позади стола в его кабинете. В тот год в Morgan Stanley собирались нанять семь сотрудников. Роберт предложил мне стать одним из них. Это была огромная честь! Но я не мог ее принять. Ради должности мне пришлось бы изменить себя. В Morgan Stanley строго соблюдали иерархию. Сотрудники банка всегда ходили в идеально выглаженных дорогих костюмах. В такой обстановке я не смог бы остаться собой — самоуверенным и инициативным парнем. Роберт сказал, что у меня есть все данные, чтобы работать у них. Мне просто нужно было привыкнуть.

Я поблагодарил его за предложение и вежливо отказался.

Я хотел работать там, где мне не пришлось бы перекраивать себя.

Так что Morgan Stanley следовало отозвать предложение и направить его более достойному кандидату. Но Роберт отказался: «Если Morgan Stanley дает вам возможность, вы вправе поступать с ней, как пожелаете». Эта фирма всегда держит свое слово. Я был впечатлен.

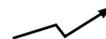


В течение следующего десятилетия Роберт собирался изменить культуру в Morgan Stanley. Он хотел внести что-то новое и избавиться от многих старых традиций. Но президент компании знал, что делать это надо осторожно и с уважением к унаследованной культуре. Роберт понимал, что меня будет трудно приручить. Но ему казалось, что я смогу помочь направить фирму в нужном направлении.

Компания Lehman привлекала меня гораздо больше. Это не была «фабрика МВА». Там работали интересные люди: бывшие агенты ЦРУ, военные, ушедшие из нефтяного сектора. Еще там сидели чьи-то родственники, друзья и случайные знакомые. Там не было двух одинаковых этажей. Как и не было стен между 30 партнерами и 30 сотрудниками. Мне казалось, что работать там будет сложно и интересно.

День собеседований начался с того, что претенденты на вакансию сидели в столовой партнеров. Сами партнеры сидели позади будущих сотрудников. У председателя, Фредерика Эрмана, был ковбойский пояс с большой серебряной пряжкой. Прикид, совсем не подходящий для Уолл-стрит. Он сообщил, что мы будем проходить собеседование парами. В течение дня два кандидата будут по 45 минут беседовать с парой партнеров. Я подумал, что попытка попарного собеседования может закончиться катастрофой. Если два потенциальных сотрудника вступят в дуэль, чтобы затмить друг друга, то от офиса ничего не останется. Если бы я начал максимально выкладываться на собеседовании, дело закончилось бы пролитой кровью соперника. Поэтому я решил, что лучший подход — быть дружелюбным. Мы мило пообщались с «коллегой», женщиной моего возраста. И я оказался прав: фирма отказала людям, которые боролись и соревновались во время собеседования. Те, кто сотрудничал, получали предложения.

Была еще более долгосрочная выгода от моего решения. Моя «коллега», Бетти Ивиллард, построила успешную карьеру в инвестиционно-банковской сфере. Мы часто сталкивались с Бетти



по работе. Сейчас мы вместе входим в правление Коллекции Фрика, художественного музея в Верхнем Ист-Сайде в Манхэттене. Бетти Ивиллард стала председателем музея.

Случайная встреча на собеседовании переросла в многолетнюю дружбу и сотрудничество.

В DLJ я был предоставлен самому себе и на ощупь пробирался сквозь дебри Уолл-стрит. Как только мне предложили работу в Lehman, мне сразу назначили партнера-наставника. Стив Дубрул, выпускник Гарвардской школы бизнеса, направлял меня. Стив был типичным специалистом по финансам: высокий, стройный, красивый, с темными волосами, уложенными на одну сторону. Стив пригласил меня на ужин и объяснил, как работает фирма.

Но всего через неделю после того, как я начал работать в Lehman, Стив позвонил мне.

«Не хотелось бы тебя расстраивать, но я ухожу из Lehman. Я перехожу в Lazard», — сообщил он.

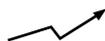
«Подожди, но ты мой наставник. Я еще не успел встроиться в систему, а ты исчезаешь?» — расстраивался я.

«Это не имеет никакого отношения к качеству Lehman Brothers. И ты отлично впишешься в компанию. Ты добьешься большого успеха. Но я построил здесь всю карьеру. Мне пора двигаться дальше. Я хотел лично сообщить тебе об этом, чтобы ты понял, что это мое личное дело. В фирме проблем нет. Тебе будет хорошо в Lehman».

«Если ты собираешься в Lazard, — сказал я, — может быть, мне стоит пойти с тобой».

«Тебе надо быть лояльным не по отношению ко мне. Надо быть лояльным к фирме. Но если хочешь, я могу устроить тебе собеседование», — поспешил успокоить Стив.

Я принял его предложение и полетел в Нью-Йорк. Там я должен был встретиться с Феликсом Рогатиным, известным



ВОЙНА — ЭТО САМАЯ ГЛУПАЯ
ВЕЩЬ, С КОТОРОЙ Я СТОЛКНУЛСЯ
В ЖИЗНИ.

УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

консультантом по слияниям и корпоративным финансам в Lazard Frères. Рогатин, худощавый мужчина в помятом костюме, был влиятельным человеком в мире финансов. У банкира было непростое детство. Вместе с матерью он сбежал из Европы в начале Второй мировой войны. Они приехали в Нью-Йорк, когда Феликс был еще ребенком. Сразу после колледжа юноша пошел работать в Lazard и стал выдающимся инвестиционным банкиром Нью-Йорка. Феликс Рогатин спас город от банкротства в 1975. Мы проговорили в его кабинете больше часа. В конце он сказал: «Стив, ты интересный парень. Если ты хочешь работать в Lazard, я предложу тебе должность прямо сейчас. Но я не советую тебе соглашаться».

«Почему?»

«Потому что в Lazard есть два типа людей: хозяева, как я, и рабы, каким стал бы ты. Я не думаю, что ты был бы рад стать рабом. Тебе следует пойти в Lehman Brothers и дать им обучить тебя. Потом приходи в Lazard».

Когда я вернулся в Бостон, Эллен спросила меня, как все прошло. Я ответил: «Рогатин предложил мне место. Потом посоветовал отказаться от него. Бывают же сумасшедшие».

Я отправился в Lehman учиться. Работал в центре Уолл-стрит с потоком новостей со всего мира и был «телефонным коммутатором».

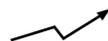
«ДЕРЖИТЕ ЗА СТОЛ»: СОВЕТЫ ПРОХОДЯЩИМ СОБЕСЕДОВАНИЕ

Умение точно оценивать таланты — навык, необходимый каждому предпринимателю. Я думал о том, как делать это хорошо, с первого собеседования на Уолл-стрит.

Финансы — это область, в которой полно способных, амбициозных людей, стремящихся внести свой вклад в общее дело. Иногда одного диплома бывает недостаточно, чтобы получить приглашение в компанию. Когда я провожу собеседования с желающими работать в Blackstone, я пытаюсь понять, примет ли человек нашу культуру. Разделит ли кандидат ценности фирмы? Есть разные способы это узнать. Я провожу «проверку в аэропорту» и задаю всего один вопрос. Хотел бы я застрять в аэропорту вместе с этим человеком, если бы наш рейс задержали?

После тысяч интервью я выработал собственный стиль проведения собеседований. Во время общения я считываю вербальные и невербальные сигналы. Пытаюсь понять, как кандидат реагирует на мои попытки вступить в контакт. У меня нет определенной формулы «привлечения идеальных работников». Но в каждом случае я стараюсь проникнуть в головы кандидатов, чтобы оценить их стиль мышления.

Я готовлюсь к собеседованию, как и большинство других работодателей, читая резюме кандидата. Я проверяю, логично ли изложены данные. Обращаю особое внимание на все необычные



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

или любопытные факты. Иногда кандидаты удивляются, что я так внимательно читаю их резюме. Соискатели успокаиваются, когда я спрашиваю их о знакомой теме или интересах.

Я стараюсь начать разговор с чего-то, что и кандидату, и мне интересно. Но я не знаю, о чем говорить с человеком, пока не окажусь с ним в одном помещении. Я действую интуитивно.

Иногда я сразу обращаюсь к какому-то необычному факту в резюме. В других случаях я руководствуюсь подсказками языка тела собеседника.

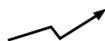
Физические реакции порой говорят о человеке многое. Они помогают сразу повернуть диалог в нужное русло.

Соискатели выглядят счастливыми или грустными? Настороженными или усталыми? Они спокойны или нервничают? Чем быстрее я настрою кандидата на естественную беседу, тем легче мне будет оценить его способность адаптироваться к изменениям.

В некоторых случаях я задаю кандидатам дополнительные вопросы. Понравились ли им встречи с людьми в фирме? Оправдали ли наши сотрудники их ожидания? Чем Blackstone отличается от других организаций, в которых соискатели работали или проходили собеседование?

Бывает, что, закончив какое-то интересное дело, я рассказываю о нем потенциальным сотрудникам. Мне интересно посмотреть на их эмоции. Большинство кандидатов не ожидают, что их так быстро введут в курс дела. Их реакция на ситуацию может о многом рассказать. Соискатели замолкают или активно участвуют в разговоре? Сохраняют спокойствие или испытывают дискомфорт? Даже если это тема или опыт, о котором они ничего не знают, способны ли они найти общий язык с собеседником и получать удовольствие от диалога?

А иногда я могу спросить о чем-нибудь увлекательном или заслуживающем внимания. Если кандидат знаком с темой, я слушаю,



что он говорит. Есть ли у него своя точка зрения? Является ли его оценка логичной? Если он не знает, о чем я говорю, признает ли он это? Находит способ сменить тему или пытается скрыть непонимание?

Все эти действия — попытка оценить способности кандидатов справляться с неопределенностью.

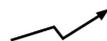
Финансы и инвестиции — это динамичный мир, в котором нужно быстро приспосабливаться к новой информации, людям и ситуациям.

Если соискатель не умеет устанавливать контакт, взаимодействовать и менять курс в ходе разговора, скорее всего, этот человек не преуспеет в Blackstone.

Люди у нас разные. Но их объединяют некоторые общие черты: уверенность в себе, любопытство, вежливость, честность, стрессоустойчивость. Наши сотрудники умеют приспосабливаться к новым ситуациям. И стремятся к совершенству во всех делах. Быть приятным человеком — заботливым, внимательным и порядочным — тоже не повредит. Я никогда не найму неприятного человека независимо от его или ее таланта. Для меня важно, чтобы в Blackstone не было внутренних интриг. Поэтому компания не нанимает людей, готовых ради должности идти по головам.

Вот мои правила успешного прохождения собеседования:

1. *Приходите вовремя.* Пунктуальность — это первый показатель вашей подготовки к собеседованию.
2. *Будьте искренними.* Собеседование — это взаимная оценка, немного напоминающая «быстрые свидания». Обе стороны ищут подходящую кандидатуру. Будьте свободны и естественны. Скорее всего, вы понравитесь таким, какой вы есть. Если продемонстрируете себя и по результатам собеседования получите приглашение на работу, отлично. Если вам



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

не перезвонили, вполне вероятно, что организация также не подошла вам. Лучше понять это и двигаться дальше.

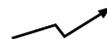
3. *Подготовьтесь.* Узнайте больше о компании. Рекрутерам всегда нравится обсуждать то, что происходит в их фирме. Кроме того, в ходе беседы вы можете узнать, насколько хорошо сотрудник относится к месту работы. Опишите, что привлекает вас в компании и почему. Работодатель хочет понять ваши мотивы и оценить, соответствуют ли они культуре организации.
4. *Будьте откровенны.* Не бойтесь говорить о том, что у вас на уме. Не старайтесь произвести впечатление на интервьюера. Попытайтесь быть открытым. Стремитесь к честному разговору.
5. *Ведите себя уверенно.* Подходите к ситуации как равный, а не как проситель. В большинстве случаев работодателям нужен человек, который может «держаться за стол». Помните: уверенность не синоним высокомерия.
6. *Проявляйте интерес.* Лучшие собеседования интерактивные. Задавайте вопросы, спрашивайте совета, узнавайте у рекрутеров, что им больше всего нравится в работе организации. Найдите способ заинтересовать интервьюеров. Всегда следите за тем, чтобы разговор не превращался в монолог. Интервьюеры тоже любят поговорить. Они хотят поделиться своими знаниями.
7. *Избегайте обсуждения острых политических вопросов, если вас об этом не спрашивают.* Если спросят, будьте прямолинейны. Поделитесь своим мнением, объясните, почему так считаете. Ни в коем случае не спорьте.
8. *Упоминайте людей, которых вы знаете в организации, только в позитивном ключе.* Рекрутер будет судить о том, как вы разбираетесь в людях.

ЛУЧШИЙ СПОСОБ УЧИТЬСЯ — ЭТО ДЕЛАТЬ

Свое первое задание в Lehman я получил от Германа Кана. Я уже видел этого сварливого старого партнера, но еще не познакомился с ним. Он хотел, чтобы я проанализировал «заключение о справедливости цены» производителя кресел для авиакомпании. Фирмы запрашивают у банков эти «заключения», когда хотят получить объективную оценку стоимости, подлежащей уплате в рамках сделки. В моем случае, фирму-производитель продали три года назад по высокой цене. Как раз в тот момент, когда рынок самолетных кресел находился на пике. С тех пор продажи самолетов сократились. Стоимость компании резко упала. Кан попросил меня выяснить, была ли справедливой цена, уплаченная в 1969 году.

Анализ давался мне тяжело. Сегодня мы проводим исследования и расчеты, используя компьютеры и соответствующие базы данных. В то время приходилось проводить дни в подвальных архивах Lehman, просматривая старые выпуски *Wall Street Journal* и *New York Times*. Через десять часов, испачканный типографской краской, я начал производить вычисления с помощью логарифмической линейки. Это была тяжелая и монотонная работа. Но она помогала мне овладеть новым ремеслом.

Я написал историю компании и ее меняющейся стоимости на 68 страницах. В отчете затронул не только динамику цены акций, но и перспективы компании на рынке. Подробно расписал все, что считал актуальным. Я включил приложения и пояснительные



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

сноски. Затем я отнес свой шедевр Герману Кану на этаж партнеров. Старика не было на месте. Я положил документ на середину стола, чтобы Кан его сразу увидел. Я пошел в свой кабинет и стал ждать. Через несколько часов мне позвонили.

«Это Стив Шварцман?» Герман Кан был глуховат, поэтому он раздраженно кричал в телефон.

«Да».

«Шварцман! Это Герман Кан! Я получил твою записку! На странице 56 *опечатка!*» И он швырнул трубку на рычаг.

Я посмотрел на страницу 56. Единственной ошибкой, которую я смог найти, была лишняя запятая. *Господи*, подумал я. *Это не Гарвардская школа бизнеса. Здесь не церемонятся.*

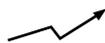
■ Мне жить по их правилам. Лучше их выучить.

Больше я не слышал от Германа Кана об этом проекте.



Несколько месяцев спустя нас, группу сотрудников, вызвали в зал заседаний. Компания Lehman была ведущим андеррайтером¹ при первичном публичном размещении акций (IPO) Student Loan Marketing Association (Ассоциации, гарантирующей студенческие кредиты, обращающиеся на вторичном рынке), предшественницы компании Sallie Mae. Нам надо было собрать 100 миллионов долларов. Крупная сумма по тем временам. Мы же имели всего 10 миллионов долларов. Лью Глюксман, главный трейдер и второй человек в фирме, хотел знать почему. Я был младшим сотрудником в команде и отвечал лишь за некоторые цифры в отчете. Лью обвел взглядом людей, сидевших за столом, и остановил свой взгляд на мне.

¹ Андеррайтер — компания, обеспечивающая размещение акций эмитента на бирже.



«Кто ты такой, черт возьми? — закричал он — И почему прямо не сидишь?»

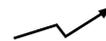
Я чувствовал, как горели мои щеки. Все вокруг меня смотрели в сторону. Дрожа от страха, я вернулся в свой кабинет. Позже люди один за другим подходили ко мне, чтобы выразить сочувствие. Коллеги заверили меня, что я не сделал ничего плохого. Эта встреча имела последствия.

▮ Во-первых, с тех пор я сижу прямо на важных встречах.

Во-вторых, я привлек внимание Лью Глюксмана. Должно быть, он спросил обо мне и получил хорошие отзывы. Вскоре после совещания он позвонил и сказал мне работать над исправлением ситуации с неудачным IPO. Я никогда не собирал деньги и понятия не имел, как это делать. Теперь я знал, что лучше не пытаться выяснять это самостоятельно. Я обратился за помощью.

Стив Фенстер, старший сотрудник, стал моим близким другом в Lehman. Стив был одним из «мудрых детей» Роберта Макнамары. Его вместе с группой гениальных молодых людей привлекли к модернизации Министерства обороны в 1960-х годах. Роберт Макнамара стал министром обороны США. А его «мудрый» советник перешел в финансы. Умный и проницательный Стив обладал редким талантом, он замечал вещи, которые никто не видел. Мы разговаривали почти каждый вечер. Наставник объяснял мне, как работают IPO. Говорил про кредитные структуры, долговые инструменты, слияния и поглощения. Чуть ли не на пальцах показывал всю механику работы финансовой фирмы.

Стив был эксцентричным сотрудником. Каждый день он надевал темный костюм, репсовый галстук в полоску и броги. Только в отпуске он носил лоферы. Однажды ему пришлось прямо из отпуска ехать на встречу с клиентом. Переобуваясь, он обнаружил, что случайно упаковал два левых ботинка. Надеть лоферы на деловую встречу было нельзя. Стив пошел на переговоры в двух левых



брогах. Клиент заметил это. Но мой друг был настолько гениален, что никто не заострил внимания на его внешнем виде.

«Это не так сложно, — сказал он о моем последнем задании, пытаясь успокоить меня. — Надо объяснить покупателю, почему это хорошая инвестиция. Все дело в разнице между ценой покупки и продажи».

Эта компания просто выдавала кредиты. Фирма брала за них больше денег, чем занимала для выдачи кредитов. Мне нужно было только посчитать, сколько кредитов она может выдать. Тогда я мог определить перспективы прибыли компании.

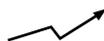
«Затем ты идешь в финансовые учреждения и объясняешь, почему им надо купить эту компанию», — развивал мысль Стив.

Мне нужно было найти инвесторов и учреждения, которые могли заинтересоваться приобретением этих акций. Дальше необходимо составить предложение и убедить людей в том, что в их инвестиционном портфеле должна быть Student Loan Marketing Association.

Поскольку это была компания, предоставлявшая кредиты студентам, я решил, что начать можно с университетов. У Гарварда был самый большой университетский фонд. Будучи недавним выпускником бизнес-школы, я позвонил и договорился о встрече с казначеем Гарварда, Джорджем Путнэмом. Путнэм был главой Putnam Investments. Этот гигантский паевый фонд он основал в конце 1930-х годов. Для молодого сотрудника банка, умолявшего клиентов инвестировать, встреча с Путнэмом была похожа на знакомство с одним из богов Новой Англии.

Я открыл блокнот с данными для потенциальных инвесторов и начал проговаривать свой текст.

«Мистер Шварцман, — прервал меня Путнэм, — Не могли бы вы закрыть свой блокнот? А теперь ответьте, вы когда-нибудь слышали об UJA?»



Аббревиатуру UJA (United Jewish Appeal — Еврейская благотворительная организация) я никак не ожидал услышать от Джорджа Патнэма.

«Да, я слышал об UJA», — кивнул я.

«Вы когда-нибудь слышали о сборе средств с помощью карточек?» — спросил казначей.

Вызов по карточкам был обычной практикой на ужинах по сбору средств UJA. Председатель называл имена всех потенциальных доноров. Объявлял, сколько они пожертвовали в прошлом году. Все присутствовавшие примерно понимали, какую сумму доноры собираются дать в этом году. Ведущие создавали определенный уровень ожиданий и оказывали групповое давление на благотворителей.

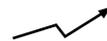
«Давайте начнем эту встречу еще раз, мистер Шварцман. Вы говорите: “Мистер Путнэм, вы казначей Гарвардского университета. Я начинаю крупнейший — который станет крупнейшим — бизнес по кредитованию студентов в Соединенных Штатах. И от вас я вписал 20 миллионов долларов”. Теперь проговорите это», — настаивал Путнэм.

Я проговорил это.

«Отличная идея, мистер Шварцман. Я согласен на 20!» — поддержал казначей.

Он прочитал о компании еще до моего прихода. Не мне было убеждать его в ее достоинствах. Он просто хотел, чтобы я помог ему быстро принять решение о сумме вложений.

«Теперь вот что вы делаете — берете свою книгу, садитесь в поезд и едете в Нью-Хейвен. Вы должны встретиться с одним человеком в Йеле и сказать: “Мистер такой-то, я собираю деньги для Student Loan Marketing Association. Она станет крупнейшим кредитором студентов в Соединенных Штатах. От Йельского университета я жду 15 миллионов долларов”. Попробуйте так поступить. Посмотрим, что получится. После этого снова садитесь



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

в поезд и поезжайте в Принстон. Просите у них 10 миллионов долларов», — учил Путмэн.

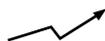
К концу моих университетских выступлений я собрал больше половины необходимой суммы. Эти деньги заложили основу компании Sallie Mae. Путнэм научил меня собирать средства. Его уроком я пользовался на протяжении всей карьеры. Часто я его вспоминал, когда искал деньги для Blackstone.

Инвесторы всегда ищут хорошие возможности для инвестирования. Упростите им и себе жизнь!



Стив Фенстер и Джордж Путнэм были хорошими учителями. Но я учился и на своих ошибках. В конце моего первого года работы я сидел в самолете с Эриком Гличером. Умный мужчина, который был всего на несколько лет старше меня. Эрик — бывший морской пехотинец. Совсем недавно он стал партнером в фирме. Мы направлялись в Сент-Луис, чтобы встретиться с представителями компании, занимавшейся обработкой пищевых продуктов. Мы должны были обсудить расширение ее сети круглосуточных магазинов.

Я подготовил финансовые отчеты, изложил различные варианты. Эрик должен был делать презентацию. Сейчас в банках работают огромные команды, которые перепроверяют всю информацию несколько раз. Когда я работал, банки были намного меньше. Мало кто перепроверял презентации. Когда мы устроились в самолете, я передал свою работу Эрику. Перелистнув первую страницу, он нахмурился. Он удивленно посмотрел на следующий лист. Дальше его глаза совсем округлились. Он сказал: «Стив, я думаю, ты перепутал данные». В самом начале я ошибся в цифре, и это повлияло на все мои дальнейшие расчеты.



«Это полный бардак, но мы все равно проведем презентацию. Просто убери неправильные страницы, и я расскажу об остальном. Все в порядке», — заключил Эрик.

Герман Хан был возмущен из-за опечатки. Теперь я испортил всю книгу сделок. Эрик погрузился в чтение газеты, пока я вырывал ошибочные страницы из всех копий презентации. Мы приземлились в Сент-Луисе и взяли такси. Всю дорогу мой партнер молчал. Мы сели на заседание правления, и Эрик раздал наши буклеты. Была небольшая вступительная речь. Затем он начал презентацию.

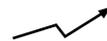
«Как вы можете видеть из анализа... Я думаю, у нас здесь статистическая ошибка». Говоря это, он почти лег на стол. Эрик выхватывал раздаточные материалы у членов совета директоров. «Я могу рассказать без цифр».

Я был так напуган своей ошибкой, что вместо «неправильных» страниц, вырвал листы с верными цифрами. Я был готов провалиться под землю. Мы покинули офис компании, сели в такси и поехали обратно в аэропорт. Ни слова. Перед самым объявлением вылета Эрик повернулся ко мне: «Если ты еще когда-нибудь устроишь мне такое, я тебя тут же уволю».

Lehman оказался той школой, которая мне была нужна.

▮ Как и любому другому ремеслу, финансам нужно учиться.

Как отметил Малкольм Гладуэлл в книге «Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего?», «Битлз» должны были ездить в Гамбург с 1960 по 1962 год, чтобы превратиться из гаражной группы в легендарных «Битлз». Билл Гейтс часами сидел за компьютером в Вашингтонском университете, прежде чем написал программное обеспечение для первых ПК. Точно также люди, преуспевающие в финансах, должны были долго практиковаться, чтобы достичь мастерства. В Lehman я внимательно наблюдал за всеми процессами. Меня обучили всем



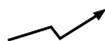
тонкостям. Ошибки в деталях часто становятся причиной краха компаний.

Есть люди, которые приходят в финансы из других профессий. Из юриспруденции или из СМИ. Но лучшие из тех, с кем я когда-либо работал, выросли в самих финансах. Они учились, проводя основательный анализ. Мастера закладывали прочный фундамент для своей карьеры. Они понимали, что мелочи имеют значение. И с чувством стыда из-за своих ошибок сталкивались на ранних этапах работы.



Во второй год моей работы, в Lehman появился новый председатель и генеральный директор. Пит Петерсон был генеральным директором Bell and Howell, фирмы-производителя оборудования для СМИ. Совсем недавно он занимал пост министра торговли при президенте Никсоне. У Пита были отличные контакты с генеральными директорами. Его уважали в деловых кругах и в правительстве. Он пришел в Lehman, когда компания переживала трудные времена. Фирма несла значительные убытки. Отношения между сотрудниками оставляли желать лучшего. Как я предсказывал в своей курсовой работе в Гарварде, междоусобицы погубят компанию.

У Пита был союзник — Джордж Болл. Партнер, который занимал пост заместителя госсекретаря при президентах Кеннеди и Джонсоне. Позднее Джордж стал представителем США в Организации Объединенных Наций. Пит и Джордж использовали свои международные контакты и убедили Коммерческий банк Италии (Banca Commerciale Italiana) предоставить капитал, чтобы помочь Lehman избежать банкротства. На некоторое время это помогло. Компания еще держалась на плаву, и Пит разослал памятку сотрудникам с просьбой поделиться идеями. Проработав год в фирме, я решил, что знаю достаточно, чтобы составить стратегический



план. Через неделю после того, как я отправил свои мысли, Пит захотел увидеться со мной. В конце встречи он сказал: «Похоже, ты способный парень. Нам надо работать вместе».

Пита считали умным. Но он не имел опыта работы в сфере финансов. Он задавал в пять раз больше вопросов, чем кто-либо другой. Люди находили работу с ним утомительной. Бесконечно задавая вопросы, Пит добирался до сути проблем в фирме, но этот процесс был непростым.

Он действительно не знал, что делать. Я только учился работать. В нашем случае одноглазый вел слепого. Пит планировал повысить меня. Но я предложил подождать, хотел подготовиться к новой должности получше. Питу понравилась моя откровенность. Два года спустя он позвонил снова. Партнер хотел, чтобы я работал в его команде. Мы отлично дополняли друг друга. Я знал то, что было неизвестно ему.

Однажды он пригласил меня на обед с Реджем Джонсом, генеральным директором General Electric. Пит и Редж входили в совет директоров General Foods и были друзьями. Редж хотел познакомить Пита с молодым руководителем, который готовился построить карьеру в GE.

«Это Джек Уэлч» — сказал Джонс.

«Привет, Стив. Приятно познакомиться». У него был довольно высокий голос, писклявый и с сильным бостонским акцентом.

«Редж здесь, потому что Джек станет следующим генеральным директором General Electric. Пока это секрет. Редж хочет, чтобы мы обучили Джека финансам. Это поручается тебе», — сказал Пит, указывая на меня.

«Хорошо», — согласился я нерешительно.

«Да, да, да!» — радовался Джек.

И этот писклявый парень собирался стать генеральным директором General Electric? Либо он был самым умным юношей на земле, либо Редж Джонс глубоко ошибся, выбрав его.



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Джек пришел учиться финансам. Мне потребовалась минута, чтобы понять, что Реджинальд Джонс оказался прав. Обучение Джека было сравнимо с работой пылесоса. Он буквально вытягивал из меня все знания. Я никогда не встречал людей похожих на Джека. Он не уставал задавать жесткие, безжалостные вопросы. Парень мгновенно улавливал связи между идеями, даже если они были для него совершенно новыми. Он напоминал мне Тарзана, который с бешеной скоростью мчался по деревьям и не пропускал ни одной лозы. Джек Уэлч схватывал все на лету.

Знакомство с Джеком укрепило мою растущую веру в то, что важнейший актив в бизнесе — это информация.

Знания открывают вам доступ к широкому спектру перспектив. Они позволяют установить прочные связи, необходимые для решения многих проблем.

Джек стал генеральным директором General Electric в 1981 году. Его считают величайшим руководителем в американской истории. Обед в гостях положил начало долгой дружбе. Я все еще восхищаюсь Джеком и не перестаю радоваться нашему с ним знакомству.

Уолл-стрит и бизнес — это маленькие миры. Если вы учитесь в лучшей школе или работаете в крупной фирме, то, скорее, всего вы пересекаетесь с выдающимися людьми своего поколения. Всю жизнь вы будете встречать их в правильное время и в нужном месте. Многие знакомые из Йеля, Гарвардской школы бизнеса, из армейского резерва и даже с Уолл-стрит стали моими друзьями. Я никогда не думал, что их доверие изменит мою жизнь.

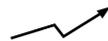
ВСЕ СДЕЛКИ — ЭТО КРИЗИСЫ

Инвестиционный банкир часто находится в стрессовых ситуациях. Вы предлагаете своей фирме приобрести или продать подразделения компании, определяете целевую покупку или покупателя. Рекомендуете вашей организации осуществлять крупные заимствования для финансирования расширения или выкупа акций. Важно уметь правильно реагировать на все эти изменения и предложения, чтобы стать успешным.

К концу 1978 года я работал в Lehman уже шесть лет. Мои обязанности расширились, и я планировал стать партнером. Однажды в пятницу я поехал в Чикаго по делам, когда мне позвонил Кен Барнеби, генеральный директор Tropicana. Компания производила апельсиновый сок. В начале года я встречался с Кеном в штаб-квартире Tropicana во Флориде. Тогда я предлагал ему различные финансовые услуги. Это была обычная встреча, мы хотели просто поближе познакомиться. Но, естественно, я надеялся, что однажды из этого знакомства что-нибудь выйдет.

«У меня к тебе есть деликатный вопрос, который я хотел бы с тобой обсудить. К нам обратилась компания, которая хочет купить Tropicana, и мы решаем, как поступить», — начал Кен.

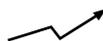
Прежде чем браться за дело, нужно было исключить конфликт интересов. Я позвонил в нью-йоркский офис Lehman. Мой коллега Тедди Рузвельт навел справки и подтвердил, что



я мог работать с Кеном. (Если бы какие-то другие подразделения Lehman вели переговоры с Troricana, я бы не смог поехать.) Я перезвонил Кену, и он описал предложения продавца. Цена была в принципе согласована, но сложность возникла со способом оплаты. Продавец хотел расплатиться различными пакетами денежных средств и ценных бумаг. Для Кена такой метод оплаты мог быть менее выгодным. Моя работа заключалась в том, чтобы определить соотношение акций и денежных средств при оплате сделки. Мне предстояло дать рекомендацию совету директоров компании.

В Чикаго разразилась снежная буря. Все рейсы в аэропорт Сарасота-Брадентон задерживали. Я сел в полупустой самолет только поздно вечером. Во время полета я обдумывал предстоящую сделку. Я перелистывал копию справочника по акциям. В книге были приведены основные финансовые показатели публичных компаний. Я просмотрел данные Troricana, изучил доходы и некоторые другие показатели фирмы. Понял, сколько денег зарабатывала Troricana. Оценил ее прибыль в процентах от выручки, а также сумму долга и собственного капитала на ее балансе — простые показатели финансового состояния компании. Я также нашел сведения о других продовольственных компаниях и сравнил их с цифрами Troricana. Все было хорошо, кроме одного маленького но. После краха фондового рынка 1973 года в секторе проходило мало слияний. Я не мог посмотреть примеры аналогичных сделок. Не было проверенного опыта, который я мог бы использовать.

Самолет приземлился во Флориде в четыре утра. Полтора часа я искал такси и добирался до мотеля. Я на несколько минут прилег на кровать, потом принял душ. Из Чикаго я планировал лететь прямо в Нью-Йорк, так что сменной одежды у меня с собой не было. Я снова надел костюм и попытался привести мысли в порядок. В 7:30 утра я вошел в офис Troricana.



«Мы спешим, потому что уже одобрили сделку. Beatrice (компания-покупатель) — тоже. Нам нужно сделать заявление в понедельник, как только откроется рынок. Это значит, что надо все подготовить прямо сейчас. Beatrice предлагает три варианта. Первый — обыкновенные и простые привилегированные акции. Второй — обыкновенные и конвертируемые привилегированные акции. Третий — обыкновенные акции и денежные средства. Нам нужен ваш совет, на каком варианте остановиться», — говорил Кен.

Я не спал. Со мной не было старшего партнера или любого другого сотрудника. Я никогда раньше не проводил слияний. «*Ты в беде. Как поступить?*» — думал я.

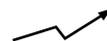
Когда я только начинал заниматься финансами, я плохо справлялся со стрессом на работе. За каждый пункт во всех договорах приходилось бороться. Из этой битвы ты выходил или победителем, или проигравшим.

Люди в этом бизнесе не хотели разрезать пирог так, чтобы каждый участник получил по кусочку. Все хотели получить целый пирог.

Во время обсуждения ответственных решений сотрудники в переговорной всегда кричали. В помещении пылали страсти. Мое сердце билось быстрее, а дыхание учащалось. Я становился менее эффективным и хуже контролировал собственные мысли.

Решение этой проблемы нашлось быстро. Во время переговоров я сосредотачивался на своем дыхании, замедляя его. Расслаблял плечи. Начинал делать долгие и глубокие вдохи. Эффект был поразительным. Мои мысли прояснились. Я начинал объективнее и рациональнее оценивать ситуацию. Замечал, что мне нужно было сделать, чтобы победить.

В то утро во Флориде я замедлял дыхание. Только после этого упражнения я смог спокойно пообщаться со всеми и разобраться



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

в насущных проблемах. Я вел себя так, будто стресса вообще не было.

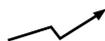
За свою относительно короткую карьеру я понял, что сделки всегда сводились к нескольким ключевым моментам, наиболее важным для каждой стороны.

Если вы сможете убрать все лишнее и сосредоточиться на главном, вы станете эффективным переговорщиком.

Чужие мнения, бумажная работа и дедлайны не должны влиять на вас. Кен и совет директоров ждали от меня ясного заключения.

Если бы акционеры Tropicana согласились принять более 50 процентов платежей в виде акций Beatrice, то доля акций каждой из структур не облагалась бы налогом. Вариант с обыкновенными акциями и денежными средствами казался самым простым. Beatrice платила акционерам Tropicana 51% от покупной цены в 488 миллионов долларов своими акциями, а остальное отдавала денежными средствами. Привлекательность последнего варианта зависела от оценки будущей объединенной компании Beatrice и Tropicana. Если вы верили в возможный рост фирмы, вы могли приобрести прямые привилегированные акции. Они не давали права голоса, но гарантировали выплату вам дивидендов. Вы бы получили средства раньше простых акционеров. Можно было еще выбрать конвертируемые привилегированные акции. В этом случае вам бы выплачивали низкие дивиденды. Но при этом у вас было бы право в любое время обменять свои активы на обыкновенные акции. Если бы цена акции упала, вы все равно получали бы дивиденды. Я не мог разобраться во всем этом самостоятельно. Измученный и уставший, я нуждался в совете. За ним я обратился к Пити.

«Через час я встречаюсь с советом директоров Tropicana. Что делать?»



Пит посоветовал позвонить Лью Глюксману, а затем Бобу Рубину, одному из старших банковских партнеров. Я разбудил Лью своим звонком.

«Лью, вот кратные показатели акций, основанные на данных из справочника по акциям».

«Я думаю, что цена справедлива», — ответил он и порекомендовал выбрать любой из трех предложенных ранее вариантов.

Потом я позвонил Бобу Рубину.

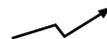
«Боб, я сижу здесь, в Tropicana, я говорил с Лью, пообщался с Питом. Что мне делать?»

«Цену установили хорошую. Что касается выбора варианта оплаты, это дело вкуса», — сонно произнес Боб.

Я почувствовал себя немного увереннее, когда в переговорную зашли пять членов совета директоров. Затем я увидел в комнате стенографистку и два магнитофона. Все мои слова будут записаны. Председатель, Энтони Росси, выглядел и говорил как Марлон Брандо в «Крестном отце». Я вспомнил сцену, где дон Корлеоне играл со своим внуком среди кустов помидоров.

«Заходите, мистер Шварцман. Садитесь здесь, рядом», — сказал он, указывая на соседний стул.

Росси эмигрировал из Сицилии в молодости. Переехав во Флориду, он открыл продуктовый магазин. Дальше занялся цитрусовым бизнесом и основал компанию Tropicana. Он жестко управлял делами. Предприниматель не разрешал открывать окна в офисах, чтобы люди не отвлекались. Только в кабинете у Росси было окно. Через него бизнесмен наблюдал за грузовиками, доставлявшими апельсины. Он следил за тем, чтобы никто не воровал. Продавая компанию, он ставил точку в деле всей жизни. Росси был баптистом. Он планировал передать большую часть заработанных денег религиозному фонду. Предприниматель был умен, он создал сильный бизнес. Я хотел говорить с Росси прямо и честно.



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

«Скажите, мистер Шварцман, что вы нам посоветуете делать?» — обратился ко мне Росси.

У меня имелся еще один способ борьбы со стрессом. Я выдерживал паузу, прежде чем говорил важные вещи.

Люди всегда относились к тишине спокойно. Казалось, минутное молчание даже успокаивало их.

Поэтому я немного помолчал, а затем заговорил.

«Во-первых, вы не обязаны продавать компанию».

Было важно, чтобы Росси это услышал. Я давал ему уверенность в том, что ситуация находилась под его контролем. Росси медленно кивнул.

«Но раз вы так решили, тогда стоит вопрос справедливости цены. Насколько я понял, цена вас устраивает», — говорил я.

Совет директоров мог не переживать за финансовое состояние Beatrice. Я прокомментировал различные варианты покупки компании, ответил на вопросы по налогообложению и указал сроки заключения сделки. Я объяснил Росси, каким образом конвертируемые привилегированные акции обеспечили бы ему стабильный доход. Рассказал о возможности и в будущем увеличивать прибыль. После полуторачасового обсуждения совет выбрал вариант конвертируемых привилегированных акций и денежных средств. Руководство Tropicana попросило меня согласовать условия сделки с Lazard, банкирами Beatrice.

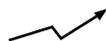
Выйдя из комнаты, я позвонил Элен. Она ждала меня дома прошлой ночью.

«Дорогая, прости меня...»

«Где ты?»

«Брадентон, Флорида. Я только что заключил потрясающую сделку», — устало говорил я.

«Что? У нас сегодня вечером званый ужин».



«Я не смогу прийти на званый ужин. У меня сильный стресс, и мне нужно закончить здесь дела. Позже поговорим».

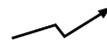
Лу Перлмуттер — старший партнер и эксперт по слияниям и поглощениям в Lazard. Он легко мог воспользоваться моей неопытностью.

«Стив, эта сделка должна состояться. Я предложу тебе стандартные условия. Просто скажи “да”, потому что я не хочу затягивать переговоры. Твои вопросы только запутают дело», — сказал Лу.

Лу знал, что Beatrice была не единственной компанией, заинтересованной в покупке Tropicana. Были и другие желающие приобрести фирму. Лу не хотел участвовать в долгих переговорах с финансово неискушенным правлением Tropicana и их молодым банкиром. Мы хотели быстро закрыть сделку и пойти по домам. Медлить было нельзя. Если кто-нибудь в Lehman узнал бы о покупке Tropicana, процесс слияния компаний приостановили бы. Лу постарался сделать все как можно проще. Остаток дня мы работали вместе.

Снежная буря, обрушившаяся на Чикаго прошлой ночью, затруднила воздушное сообщение с Нью-Йорком. Поэтому я добрался домой около 4:30 утра, совершенно измученный. Я пытался собраться с мыслями. Продажа за 488 миллионов долларов! В тот год это была вторая в мире по величине сделка по слияниям и поглощениям. Я не спал уже 48 часов, но уснуть у меня никак не получалось. Я положил несколько поленьев в камин в гостиной и развел огонь. Налил в бокал коньяк Courvoisier и поставил альбом Bee Gees *Saturday Night Fever*. Я откинулся в мягком кресле. Мысленно я прокручивал кадры из фильма «Лихорадка субботнего вечера» и представлял себя Джоном Траволтой с важным видом танцующим на дискотеке. 488 миллионов долларов. Что же я только что сделал?

В 7:00 утра зазвонил телефон. Это был Феликс Рогатин:



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

«Я только что услышал о сделке с Tropicana. Во-первых, хочу тебя поздравить. Это фантастика. Во-вторых, тебе всего 30 лет, а ты уже совершил нечто грандиозное. И, как я понимаю, сам, без партнера или руководителя. Это важный момент для твоей карьеры.

Многие будут ненавидеть тебя. Не переживай об этом. Ты особенный. Не беспокойся из-за других!»

«В-третьих, теперь ты будешь обязан выступать публично. Нужно будет открыто говорить о проблемах и трудностях, о вещах, которые можно исправить. Не бойся этого делать. Некоторые люди несут ответственность перед обществом. Теперь ты один из таких людей», — закончил Феликс.

Феликс имел особое видение вклада, который банкиры могли вносить в жизнь общества. Но я пока не думал о высшей миссии человека. Я гадал. Кто меня возненавидит?

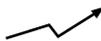
Телефон снова зазвонил. На другом конце провода находился Питер Соломон, заместитель председателя правления Lehman.

«Кем, черт возьми, ты себя возомнил? Ты продал Tropicana? Я работал над сделкой, чтобы купить их для Philip Morris! Мы собирались сделать им тендерное предложение. Philip Morris — наш самый крупный клиент. И ты встал у меня на пути? В понедельник я встречаюсь с исполнительным комитетом. Мы тебя увольняем!» — кричал Питер.

«Я знаю, что Тедди Рузвельт говорил с тобой. Ты ему ничего не сказал о Tropicana», — спокойно отвечал я.

«В понедельник утром, Стив. В понедельник утром ты будешь уволен!» — он бросил трубку.

Я знал правду и позвонил Питу. Я заверил его, что Тедди специально говорил с Питером по поводу возможного конфликта интересов. Никто ничего не сказал мне об интересе Philip Morris к Tropicana.



«Это смешно, не бери в голову», — поддержал меня Пит.

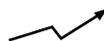
В понедельник Соломон в ярости обратился в исполнительный комитет. Он говорил о своей сорванной сделке с Philip Morris. Все в офисе раздумывали о моем будущем. Меня окружали шакалы. Но слава богу, рядом был Пит. Он во всем меня поддерживал.

ДЕНЬГИ — ПЛОХОЕ ЛЕКАРСТВО В ТРУДНОЙ СИТУАЦИИ

После истории с Торисана меня повысили до партнера. Я отпраздновал новую должность, отремонтировал свой офис. Я уже проводил на работе по 12 часов в день. Мне хотелось, чтобы мой офис стал территорией, свободной от стресса. Поэтому старался сделать помещение уютным, похожим на красивую гостиную или библиотеку в английском доме. Часть стен я выкрасил в красновато-бордовый цвет. Остальные поверхности покрыл тканью из волокна рами, которую видел у Ли Истмэна. У меня появился ковер цвета шоколада и стулья, обитые мебельным ситцем. В центре офиса стоял письменный стол для партнеров. Новый облик кабинета восхищал меня. Никто другой в фирме никогда не ремонтировал свой офис. Сотрудники не считали нужным улучшать место, где они проводили по восемь часов в день. Я же думал иначе.

Кабинет был моим вторым домом. Я хотел, чтобы он стал красивым, удобным и визуально привлекательным.

Я пришел в DLJ в 1969 году. Тогда я со стороны видел жизнь, о которой мог только мечтать. Почти десять лет спустя моя мечта сбылась. Однажды, когда я только закончил сделку, коллега заглянул в мой кабинет и спросил, не хотели бы мы с Элен поехать с ним в Египет. Завтра. На ужин около пирамид. Один



из наших клиентов спонсировал мероприятие. Lehman заплатила за стол, за которым должен был кто-то сидеть. На следующий день мы с сотней других гостей вылетели в Египет. Самолет остановился для дозаправки в Париже. Там на борт нашего судна поднялись 50 красивейших моделей. Девушки должны были участвовать в показе мод на нашем ужине. В Каире охрана на мотоциклах сопровождала нас до отеля, расположенного рядом со Сфинксом. В тот вечер мы посетили показ мод дизайнера Пьера Бальмена. На следующий день мы пили чай с Анваром Садатом, президентом Египта, и его женой Джехан. Садат получил Нобелевскую премию мира в 1978 году за урегулирование египетско-израильского конфликта. В последний вечер 500 гостей ужинали перед пирамидами и статуей Сфинкса. Я сидел за столом рядом с президентом Садатом. В конце ужина играла песня Фрэнк Синатры New York, New York. Это был один из самых памятных вечеров в моей жизни.

Во время полета домой почти все, включая меня, заболели амёбной дизентерией. Но это не затмило блеска потрясающей поездки. Спонтанное путешествие в Каир — удивительный опыт, который я мечтал пережить. Теперь я хотел большего.

New York Times в 1980 году выпустила про меня статью. Газета напечатала мою фотографию на первой странице воскресного делового раздела. Меня называли «Специалистом по слиянию» компании Lehman. Репортер писала о моем «стремлении к успеху, настойчивости (когда-то он продолжил бег по пересеченной местности даже после того, как сломал запястье) и огромной жизненной силе». (Я бегал по пересеченной местности в девятом классе. После неудачного падения мне пришлось срочно отправиться в больницу.) Дальше журналист писала: «Мистер Шварцман говорит, что во время переговоров часто спрашивает себя: “Чего бы я хотел, если бы оказался на их месте?” Отвечая на этот вопрос, Шварцман добивается взаимопонимания с клиентами. Он все еще изучает поведение людей и внимательно



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

прислушивается к их словам. Умение слушать помогает банкиру запоминать детали».

Для того времени это было довольно точное описание моей натуры. Необходимость слушать людей, казалась само собой разумеющейся. Но очевидно это выделяло меня на Уолл-стрит. Я не просто пытался продать свою услугу или идею. Я слушал. Ждал. Пытался узнать, чего хотели клиенты, а затем брался за работу. Я редко делал заметки на собраниях. Обычно я внимательно прислушивался к словам и интонациям человека. По возможности пытался найти точку пересечения.

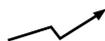
Общие интересы или опыт могли разрядить сухую деловую встречу.

Это звучит абсолютно логично, но, по-видимому, на практике применяется не так часто.

Активное слушание помогает мне запоминать подробности событий и разговоров. Детали хорошо отпечатываются в моей памяти. У многих это не получается делать. Часто люди думают только о личных интересах и собственной выгоде. В результате они не могут справиться даже с благодарной работой. Я внимательно слушаю клиентов и наблюдаю за их эмоциями, чтобы получить ответ на свой любимый вопрос: как я могу помочь? Если я смогу поддержать человека и стать ему другом в непростой ситуации, то и все остальное получится.

Для людей нет ничего интереснее их собственных проблем. Выясните, что беспокоит клиента. Помогите ему найти выход из непростой ситуации. Тогда человек захочет пойти вам навстречу независимо от того, какую должность он занимает. Чем запутаннее дело и чем сложнее решение, тем ценнее ваш совет. Именно в ситуациях, когда все уходит и отводят взгляд, вам выпадает редкая возможность.

Начало 1980-х было не просто хорошим для меня временем. Пять лет подряд Lehman получала рекордные доходы.



Мы превосходили всех конкурентов по рентабельности собственного капитала. Я получил должность председателя отдела слияний и поглощений. И консультировал некоторых крупнейших клиентов фирмы. Сотрудникам Lehman на Уотер-стрит никогда не хватало часов в сутках. Наш отдел был вторым после Goldman Sachs по размеру отдельных сделок. Но мы обогнали конкурентов по общему объему продаж.

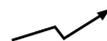
В то время Пит уже десять лет занимал пост генерального директора и председателя совета директоров Lehman. Он вытаскивал Lehman из пропасти. Пит не особенно любил работать с финансами, но у него был широкий круг полезных знакомств в бизнесе и политике. Он мог позвонить кому угодно. Пит был на 21 год старше меня. Несмотря на разницу в возрасте у нас сложились тесные рабочие отношения. Мы дополняли друг друга. Он объединял людей и развивал партнерские отношения. Я искал и заключал сделки. Он был терпеливым мыслителем. Я же частенько с ним спорил. Я закрывал многие сделки, которые инициировал Пит. Люди в фирме считали нас командой. Мы безоговорочно доверяли друг другу.

Пит полностью полагался на людей, работавших в замке Lehman. В конечном итоге это и подвело генерального директора.



В начале 1980-х трейдеры Lehman получали огромные прибыли на бычьем рынке¹. Лью Глюксман, который помог мне со сделкой с Тropicana, возглавлял команду трейдеров. Казалось, Лью не знал, что такое сдержанность. Это понятие не входило в его

¹ Бычий рынок — период, когда инвесторы активно скупают активы на рынке, а цены поднимаются.



эмоциональный словарь. Банкир позволял себе бродить по торговому залу в помятом костюме или в рубашке с короткими рукавами. Во рту он непременно держал незажженную сигару. Однажды Лью так разозлился, что выдернул телефон из стены и запустил его в окно. В другой раз он разорвал на себе рубашку и расхаживал по офису с обнаженной грудью. Лью пришел к Питу в 1983 году и попросил о повышении. Пит сделал эмоционального трейдера президентом фирмы. Пит думал, что поступил правильно и справедливо. Но он не понимал таких людей, как Лью Глюксман. Несколько месяцев спустя Лью вновь вошел в кабинет директора фирмы. Теперь новоиспеченный президент Lehman хотел стать содиректором. Пит во второй раз повысил Лью. Эта уступка помогла ненадолго. Уже через восемь недель после нового назначения Лью вернулся.

«Я хочу быть единственным генеральным директором. Я хочу, чтобы ты ушел», — заявил Лью.

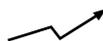
Он организовал путч совместно с торговыми партнерами. Пит пришлось уступить свое место. Он не рассказывал мне об ультиматуме, который выдвинул Лью. Я был потрясен.

«Почему ты не боролся? Ты мог бы мобилизовать свои ресурсы и вышвырнуть этого типа. У тебя есть большая поддержка среди партнеров. Почему ты хотя бы не поговорил со мной?» — удивлялся я.

«Я знал, каким был бы твой совет. Ты бы убил Лью, если бы услышал об этом. Я тебя знаю. Я не такой, как ты. Я здесь уже десять лет. Фирма находилась на грани гибели, а теперь наши сотрудники сколачивают состояния. Зачем мне уничтожать Лью? Нет смысла бороться. Кроме того, я ничего не знаю о торговле. Если бы я вынудил Глюксмана уйти, то что стало бы с торговым отделом?» — объяснял ситуацию Пит.

«Тебе не нужно знать ничего о торговле. Ты можешь взять лучшего парня из Goldman или JPMorgan».

«Тогда фирма развалится», — отрезал Пит.



«Если кто-то бросает тебе вызов, ты должен быть готов развалить фирму. После драки ты снова ее соберешь», — настаивал я.

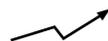
«Нет, так поступил бы ты. Но не я. Я уже десять лет сражаюсь здесь с людьми. Я устал», — закончил разговор Пит.

Питу было 57 лет. Недавно он перенес операцию по удалению доброкачественной опухоли головного мозга. Фирма ждала, когда ему исполнится 60. Тогда бы правление потребовало, чтобы Пит обналичил свои акции. Семья банкира хотела, чтобы Пит вовремя ушел из компании на хороших условиях.

Я знал, что для фирмы это хорошо не кончилось бы. Всего через несколько месяцев после ухода Пита у Lehman начались серьезные проблемы. Лью и некоторые его союзники в лондонском офисе заключили огромную сделку с выкупом коммерческих бумаг. Команда нового директора приобрела ссуды компаниям без обеспечения. В случае дефолта заемщика владелец бумаг не мог претендовать на какие-либо активы. Эти кредиты могли принести прибыль, если бы их реализовали с привлечением заемных средств. Обычно эти ссуды были краткосрочными (30, 60 или 90 дней), то есть они не очень рискованны. Банкиры верили, что кредиты будут погашены.

Лью и его команду обуряла жадность на растущем рынке. Они приобрели облигации с пятилетним сроком погашения. Процентные ставки по таким бумагам были выше, что делало активы уязвимее. Рынки обернулись против трейдеров. Стоимость ценных бумаг резко упала. Убытки от сделки были больше, чем общий капитал фирмы. Lehman снова оказался на грани банкротства.

Лью заключал эти сделки втайне. Но слухи о них поползли сначала в Лондоне, затем в Нью-Йорке. Я услышал о проделках Лью от хорошего друга, Стива Бершада. Его послали в Англию, чтобы он там построил бизнес по корпоративным финансам фирмы. Стива встревожили новости, поступавшие из торгового зала. Банкир вызвал аудиторов, чтобы разобраться.



«Фирма разорена, у нас нет акционерного капитала», — сказал он мне по телефону.

Лью созвал совещание всех партнеров. В большом конференц-зале на 33 этаже здания банка собрались 70 человек.

«Я знаю, что ходят слухи о каком-то положении в Лондоне. Это всего лишь слухи. У нас нет проблем. И я немедленно уволю любого, кто скажет, что в Lehman все плохо!» — сказал директор.

Вместо того чтобы признать ошибку и попросить помощи, Лью решил солгать.

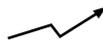
Я думал, что хотя бы один старший партнер в совете директоров выступит против директора. Вместо этого они молча выслушали Лью и покинули собрание. Коллеги перешептывались друг с другом. Они явно были напуганы. Руководство Лью оказалось токсичным. Люди сразу стали думать о сохранении своих долей в фирме. Сотрудники готовились к банкротству компании. Шелдон Гордон возглавлял инвестиционно-банковское подразделение Lehman. Он работал трейдером вместе с Лью. Люди считали его одним из ближайших союзников эмоционального директора. Я считал Шелдона умным и порядочным человеком. Слышал, что он рассматривал возможные варианты действий с другими членами совета директоров. Я пошел к нему.

«Ты понимаешь, что может рвануть? Многие знают, что Лью лжет. Все в компании знают, что фирма разорена. Если внешний мир узнает, что у нас нет собственного капитала, мы рухнем. Партнеры не выступают против него, потому что боятся увольнения. Тебе не кажется, что мы пропали? Нам остается только продать бизнес», — переживал я.

«Да, это будет конец», — согласился Шелдон.

«Ты хочешь продать фирму?»

Как руководитель отдела слияний и поглощений, я думал, что смогу найти способ спасти Lehman. Верил, что более сильная



фирма вмешалась бы и спасла нас. Несмотря на все проблемы, Lehman по-прежнему оставался великой компанией. Это был мировой бренд, в котором работали талантливые люди.

«Конечно, хочу. Если все вскроется, мы точно пропадем. Но это нужно сделать за пару дней. У нас совсем нет времени», — пока он говорил, я уже думал о потенциальном покупателе.

Первым в моем списке значился Питер Коэн, председатель и генеральный директор инвестиционного подразделения American Express Shearson. Он был моим ровесником. Питер — самый молодой генеральный директор на Уолл-стрит. У American Express были деньги, чтобы купить Lehman. Я знал, что Коэн стремился расширить сферу деятельности своей компании в инвестиционно-банковском бизнесе. Питер также был моим ближайшим соседом в Хэмптоне. Мы общались неформально. В ту же пятницу я позвонил ему поздно вечером. На следующее утро поехал к Питеру домой.

«Мы понесли большой торговый убыток. Мы не собираемся продавать фирму, но, вероятно, нам следует это сделать. Если тебе интересно, то вот мое предложение. Оно действует ближайшие несколько дней», — объяснил ситуацию я.

В те выходные он поговорил с генеральным директором American Express Джимом Робинсоном. В понедельник Питер Коэн позвонил и сказал, что они хотели бы заключить сделку. Он предложил 360 миллионов долларов. Salomon Brothers была продана двумя годами ранее за 440 миллионов долларов. Но Salomon имела крупный торговый бизнес и не находилась на грани банкротства. Сделка с Питером — это лучшее, на что мы могли рассчитывать.

Шелдон все рассказал партнерам. Он заверил их, что все получат большие выплаты. Если сотрудники будут ждать, то могут ничего не получить. Другие партнеры исключили Лью из обсуждения дальнейшей судьбы Lehman. Все они одобрили продажу. Два дня спустя о сделке написали на первой полосе New York



Times. Оставалось обсудить детали. Мы контролировали новости и публично держали American Express «на крюке», чтобы они не передумали. В день объявления о продаже банка инвесторы и журналисты потребовали объяснений. Компания Lehman Brothers, основанная в 1850 году, работала на Уолл-стрит более 125 лет. Новость шокировала публику.

Только вечером после продажи Lehman я вспомнил, что так и не поговорил с Лью. Он провалился, как генеральный директор. Фирма ушла конкурентам, партнеры его не поддержали. Я спустился в кабинет Лью, бывший офис Пита. Там было темно. Я постучал в приоткрытую дверь.

«Привет. Есть здесь кто-нибудь?»

Кто-то тихо отозвался, и я почти разглядел Лью, сидящего в конце дивана у стены.

«Почему ты сидишь в темноте?» — спросил я.

Он ответил, что ему стыдно. Лью погубил фирму, которую любил.

«Я подумываю о том, чтобы вышибить себе мозги».

«Лью, ты не хотел этого. Иногда случаются незапланированные вещи», — пытался я его подбодрить.

«Я знаю, но я несу за это ответственность, это моя вина», — сокрушался Лью.

«Ты пытался сделать что-то хорошее, а получилось наоборот. Да, это ужасный исход для фирмы. Но жизнь продолжается.»

Если ты убьешь себя, это ничего не изменит. Просто произойдет еще одна трагедия. А ты не так уж стар, знаешь ли. И можешь начать новую жизнь».

Мы проговорили полчаса, потом я вернулся в свой кабинет. Мне было 36 лет, и я продал Lehman Brothers. Теперь я мог покинуть фирму. Я чувствовал легкость и радостное возбуждение.



А внизу сидел Лью Глюксман, беспокоившийся о реакции дочери на продажу компании. Он сказал, что любил фирму. Беда в том, что это действительно было так.

Все, чего я хотел, это как можно скорее уйти из Lehman. Я сказал Питеру Коэну в начале наших переговоров, что потерял веру в партнеров Lehman. Я разочаровался в них, когда они не смогли уволить Лью. Он поддержал мое решение. Во время переговоров он позвонил и попросил меня зайти. Он настаивал на том, чтобы все партнеры Lehman подписали соглашение об отказе от конкуренции. Договор запрещал управленцам Lehman в течение трех лет после увольнения из фирмы работать на конкурентов. Я сказал, что отказ от конкуренции меня не касался. Он знал о моем уходе.

«Дело в том, что вчера состоялось заседание совета директоров American Express. Петерсон ушел, Глюксман продал фирму. Остаешься ты. Члены совета директоров тебя хорошо знают. Заключая сделку, директора покупали талантливых людей из Lehman. Если мы их не получим, то нет причин заключать сделку. Ты — пример таланта. Поэтому они требуют твоего отказа от работы на конкурентов. Вот в чем дело. Если ты не хочешь заключать сделку, не делай этого», — объяснил Питер.

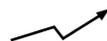
«Сделка объявлена», — ответил я.

«Я знаю, что она объявлена. Но если ты не подпишешь свой отказ, мы ее отменим. Ваша фирма обанкротится. Мне все равно. Тебе решать».

«Ты, должно быть, шутишь. Мы же договорились», — возмутился я.

«Я не шучу».

Я был единственным партнером, который не подписал отказ от работы на конкурентов. Теперь все зависело от меня. Если я откажусь подписать соглашение, сделка провалится, и Lehman обанкротится. Но три года — слишком большой срок. Я так



сильно хотел уйти из компании. Мои партнеры заставили меня согласиться на условия Питера.

В первый день работы в Lehman один партнер сказал мне:

«В Lehman тебя никогда не ударят ножом в спину. К тебе пойдут и ударят ножом в грудь».

В Lehman каждый был сам за себя. Казалось, сама архитектура банка подтверждала мою мысль. Но это мне и нравилось. В фирме царил какой-то висельный юмор. Мой друг Брюс Вассерштейн из First Boston однажды сказал нам с Эриком Гличером: «Я не понимаю, почему все вы в Lehman Brothers ненавидите друг друга. Я же ладил с вами двумя».

«Если бы ты был в Lehman Brothers, мы бы и тебя ненавидели», — ответил Эрику я.

После ухода Пита и продажи фирмы мне захотелось уволиться. Я знал, что деньги всегда смогу заработать. Мне нужно было немного времени все обдумать. Я забронировал номер в отеле Ritz Carlton на улице Сентрал-парк-саут и отправился прогуляться в парк. Много размышлял, пока не нашел компромисс. Я позвонил Питеру Коэну и сообщил ему о своей готовности остаться в фирме на год, а не на три. Потом я планировал открыть собственную фирму, а не уходить к конкурентам Питера. Он согласился.

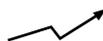
Как только поглощение было завершено, Джим Робинсон, генеральный директор American Express, попросил меня приехать на встречу с ним.

«Надеюсь, у нас будут очень продуктивные отношения. Но я слышал, что ты не слишком доволен», — начал Джим.

«Почему я должен быть доволен? Я работаю в месте, которое мне не нравится».

Джим сообщил, что ничего не знал о моих переговорах с Питером Коэном.

«Признаю, мы с тобой нехорошо поступили. Почему бы тебе не прийти сюда и не занять кабинет рядом со мной? Это прямо между мной и Лу Герстнером», — предложил Джим.



ЕСЛИ ВЫ ВЕРИТЕ В ТО, ЧТО
ПРОДАЕТЕ, А ВАМ ОТКАЗЫВАЮТ,
НЕ СДАВАЙТЕСЬ.

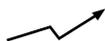
Герстнер в то время возглавлял отдел кредитных карт в American Express. Позже он стал президентом American Express и генеральным директором RJR Nabisco.

«Ты можешь поработать над некоторыми сделками для American Express и научить Герстнера управлять финансами. Он быстро учится».

Это предложение мне понравилось. Я начал проводить много времени в American Express рядом с Джимом Робинсоном. Я был ему благодарен, но директор быстро почувствовал, как мне не терпелось уйти. Джим даже хотел найти мне место в Вашингтоне. (Срок соглашения об отказе работы на конкурентов еще не истек, а мне нужно было куда-то пойти.) Он договорился для меня о собеседовании с Джимом Бейкером, тогдашним главой администрации президента Рейгана.

Возможность провести некоторое время в столице мне понравилась. Я мог увидеть, как в Вашингтоне принимали решения, которые влияли на экономику. Я вспоминал свои разговоры с Авереллом Гарриманом и Феликсом Рогатиным и захотел сам оказаться в том мире, где пересекались бизнес и политика. Я познакомился с Джимом Бейкером в Белом доме в 1982 году на совещании по стимулированию экономики. В то время процентная ставка по кредиту даже для компаний, обладавших высоким кредитным рейтингом, составляла 16%. В кабинете сидели 20 человек. Они выглядели напуганными. Эти люди переживали, что никогда не смогут поднять экономику США. Бейкер, однако, был ловким и эффективным политиком в воинственном мире Вашингтона.

Наша встреча с Джимом Бейкером прошла хорошо. Он предлагал мне место в Белом доме. Там была открыта единственная вакансия — управление выпуском государственных долговых обязательств. Эта позиция оставалась вакантной в течение двух лет. Я ответил Джиму, что эта работа мне не подходит.

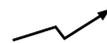


У меня оставалось еще шесть месяцев до окончания действия соглашения, но я уже начал вести переговоры об уходе. Я подозревал, что это будет нелегко. Питер Коэн не сообщил совету директоров о том, как он заставил меня остаться. Я искал адвоката. Но Shearson American Express была известной и масштабной компанией, одно только упоминание фирмы в деле отпугнуло бы от меня любого специалиста. Наконец, я нашел одного храброго адвоката, Стива Волка. Стив — ведущий юрист по слияниям и поглощениям в Shearman and Sterling. Он работал вместе с Филиппом Дауманом, который позднее стал генеральным директором и председателем Viacom. Стив и Филипп выслушали мою историю и обещали побороться за меня.

Моя догадка в отношении Коэна оказалась верной. Несмотря на все обещания, он не собирался отпускать меня. Он беспокоился, что я увел бы с собой клиентов. Мой уход мог спровоцировать цепную реакцию. Если бы другим партнерам стало известно, что я заключил сделку на льготных условиях, сотрудники бы потребовали того же. Shearson настаивала, чтобы я не выводил их клиентов. Компания требовала, чтобы я отдавал им процент от моих гонораров, если я вел дела с их небольшими фирмами. Переговоры шли долго и напряженно. Я хотел уйти из фирмы и жить спокойно. Пит вмешался, чтобы помочь нам прийти к окончательному соглашению. Коэн и его команда дважды не приходили на встречи, на которых мы должны были подписывать бумаги. Я сидел в пустом конференц-зале со всеми документами, разложенными на столе. Когда, наконец, мы обменялись подписями, в воздухе висел гнев.

Это был ужасный конец отличного забега. Но я уже готовился к новому старту.

К моменту ухода из Shearson я многое узнал о себе. В средней школе, потом в Йеле и Гарварде, а под конец и в Lehman,



УСТРАНЯЙТЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

я доказал себе, что мог выжить в любой ситуации. Я рождал достойные мечты и воплощал их в реальность. Тренер Армстронг развил во мне такие качества, как настойчивость, выносливость и решимость. Их я применял, когда строил свою карьеру.

Мои ранние ошибки на Уолл-стрит, опечатки и просчеты, научили меня применять строгий подход, устранять риски и обращаться за помощью. Сегодня на Уолл-стрит одним нажатием клавиши вы можете выполнить многие вычисления, которые раньше приходилось делать вручную. Я всему учился на практике. В подвале фирм узнавал сложные способы структурировать сделки. Улавливал тонкости, которые необходимо было оговаривать. Такое мастерство требовало выносливости и сосредоточенности. И этот труд приносил величайшие награды.

Сделка с *Tropicana* показала мне, что в стрессовой ситуации я был способен на большее. Благодаря Питу Петерсону я понял, как важно иметь хорошего наставника и партнера. Я установил теплые отношения с замечательными людьми — коллегами по фирме и руководителями, такими как Джек Уэлч. На протяжении всей карьеры я встречал удивительных партнеров. Финансисты с Уолл-стрит испытывали наслаждение, когда заключали сложные сделки. Это непередаваемое ощущение. Мне казалось, что я находился в центре вселенной и обменивался информацией с интереснейшими людьми в мире. Пожалуй, это было лучшее на Уолл-стрит.

Я увидел обратную сторону Уолл-стрит, когда уходил из *Lehman*. Партнеры фирмы не могли справиться с Лью Глюксманом. Почти 70 человек пренебрегли моралью и этикой. Я понял, что некоторые люди мстительны и ревнивы. Продажа *Lehman* и долгие споры с Питером Коэном научили меня ценить хорошего адвоката. А еще я узнал, что деньги — плохое лекарство в плохой ситуации.

ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

Чем сложнее проблема, тем меньше конкуренция

Звоните, звоните и звоните

Идите туда, куда другие не пойдут

Не упускайте возможности, которые нельзя упускать

Циклы: инвестирование при подъемах и спадах

В финансах нет храбрых стариков

Не теряйте деньги!!! Разработка инвестиционного процесса

Колесо крутится все быстрее

ЧЕМ СЛОЖНЕЕ ПРОБЛЕМА, ТЕМ МЕНЬШЕ КОНКУРЕНЦИЯ

Попрощавшись с Lehman, мы с Питом серьезно задумались об открытии собственного дела. Первый раз мы заговорили об этом в доме Пита в Ист-Хэмптоне. Наши жены участвовали в беседе.

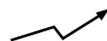
«Я хочу снова работать с крупными компаниями», — сказал Пит. После ухода из Lehman он основал небольшую фирму, которая занималась небольшими сделками.

«Я просто хочу снова работать с Питом», — сказал я.

Мне было 38. Заработанных в Lehman денег хватило, чтобы обеспечить молодую семью. К моменту моего ухода из компании у нас было двое детей. Зибби и Тедди ходили в отличные школы. Мы с женой владели квартирой в центре города и домом, расположенным недалеко от пляжа. В профессиональном плане мне хотелось перемен. Нужно было расти дальше и открывать собственный бизнес. Я уже многое узнал и имел достаточно ресурсов, чтобы добиться успеха. Элен видела, каким несчастным я был в последний год работы в Lehman. Она сказала: «Я хочу, чтобы Стив был счастлив».

Джоан, жена Пита, была автором детского телевизионного шоу «Улица Сезам». Женщина стремилась к цели, которую могла понять даже Большая Птица¹: «Я хочу вертолет».

¹ Персонаж детской телевизионной передачи. Большая Птица умеет кататься на роликах, танцевать, петь и писать стихи. При этом персонаж часто чего-то не понимает.



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

«Хорошо, — сказал я. — Мы знаем, чего хочет каждый. Тогда вперед!»»

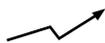


Многие крупные компании в Силиконовой долине, от Hewlett Packard до Apple, начинали свой путь в гаражах. Мы же пока завтракали в Нью-Йорке. В апреле 1985 года мы с Питом каждый день встречались в ресторане отеля Mayfair на углу Восточной Шестьдесят Пятой улицы и Парк-авеню. Мы приходили первыми и уходили последними. Разговаривали часами и размышляли о нашей карьере. Мы думали о том, что могли бы сделать вместе.

Нашими главными активами были навыки, опыт и репутация.

Пит — дипломированный специалист с отличием окончивший университет, член студенческого общества Phi Beta Кappa. Пит был сильным аналитиком. Он все мог понять с помощью логики. Он знал всех важных персон в Нью-Йорке и Вашингтоне. Партнер со всеми вел себя легко и непринужденно. Что же касается меня, то я больше полагался на интуицию. Быстро читал и хорошо разбирался в людях, оперативно принимал решения и выполнял их. Я был известным специалистом по слияниям и поглощениям. Мы с Питом прекрасно дополняли друг друга. Мы верили, что станем хорошими партнерами. Ждали высокого спроса на наши услуги. Хотя многие стартапы терпели неудачу, мы верили, что нас проблемы обойдут стороной.

В детстве я наблюдал, как отец работал в магазине. Став старше, начал внимательно следить за всеми предпринимателями, которых консультировал.



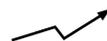
Изучив опыт других людей, я пришел к важному выводу: открывать малый бизнес так же сложно, как начинать крупный.

В обоих случаях вы понесете одинаковые финансовые и психологические потери, если сжульничаете при создании дела. Трудно собрать деньги и найти нужных людей. Поэтому, если вы собираетесь посвятить бизнесу жизнь (а это единственный способ заставить его работать), то вам следует выбрать направление, имеющее огромный потенциал к развитию.

В начале своей карьеры в Lehman я мучился вопросом. Почему банкам приходится платить больше, чтобы занять деньги, чем промышленным компаниям аналогичного размера? На этот вопрос мне ответил банкир: «Финансовые учреждения разоряются за один день. У промышленной компании потеря позиции на рынке и банкротство делятся годы». Я вблизи наблюдал, как это происходило с Lehman, — внезапный поворот судьбы, неудачная сделка, — и вы никто в финансовом бизнесе. Мы не собирались начинать это путешествие в крошечной весельной лодке. Мы хотели построить репутацию превосходства, а не наивной храбрости. Поэтому искали достойный лайнер.

Вместе с Питом мы стремились создать надежное финансовое учреждение. В нашем представлении оно должно было пережить несколько поколений владельцев и руководителей. Мы не хотели учреждать очередную фирму, чтобы заработать немного денег, разругаться и пойти дальше разными дорогами. Наши имена должны были встать в один ряд с величайшими финансистами.

Лучше всего мы разбирались в теме слияний и поглощений. В то время этим занимались крупные инвестиционные банки. У нас была отличная репутация и хороший послужной список, поэтому мы спокойно могли вести сделки по слияниям. Эта работа приносила доход и не требовала ничего, кроме наших личных усилий. Вместе с Питом мы параллельно решали, что еще предложить

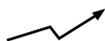


ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

клиентам. Я беспокоился о том, что на одних сделках по слияниям и поглощениям далеко не уехать. Этого мало. Если экономика рухнет, то наш бизнес схлопнется. В конце концов нам понадобятся более стабильные источники дохода. Да, с этого можно было начать. Однако, чтобы вырасти и построить стабильную, прочную организацию, надо было предложить большее.

Генерируя идеи в отеле Mayfair, мы постоянно возвращались к одному потенциальному направлению нашего бизнеса. Все обсуждения вели нас к финансируемому выкупу (LBO, leveraged buyouts). В Lehman я консультировал Kohlberg Kravis Roberts (KKR) и Forstmann Little, две крупнейшие в мире LBO-фирмы. Я знал Генри Крависа и играл в теннис с Брайаном Литтлом. Три вещи поражали меня в их бизнесе. Во-первых, их клиенты накапливали активы и получали доход от текущих платежей и инвестиционной прибыли независимо от экономического климата. Во-вторых, они действительно улучшали компании, которые выкупали. В-третьих, клиенты могли сколотить состояние.

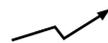
Как работает классический LBO? Представьте: инвестор собирается купить компанию. Для этого ему нужно вложить капитал. Покупая дом в ипотеку, вы вносите первоначальный взнос, а остальную сумму (кредитное плечо) заимствуете. Примерно так работает и LBO. Часть средств инвестор отдает из собственного кармана (или из бюджета своей фирмы). Оставшуюся часть он (или его фонд) занимает в банке. Если предприниматель выкупает публичную компанию, то ее исключают из реестра фондовой биржи. Ее акции становятся частными, то есть «частным акционерным капиталом». Что происходит дальше? Новый владелец меняет менеджмент компании, оптимизирует расходы предприятия и повышает эффективность производства. Он старается расширить бизнес. В это время компания выплачивает проценты по своему долгу из собственного денежного потока. Зачем все это нужно? Во-первых, инвестор получает плату за управление



бизнесом. Во-вторых, если усилия по расширению компании окажутся успешными, то через несколько лет предприниматель может продать ее по более высокой цене. Или же он может снова сделать компанию публичной, получив прибыль от первоначальных инвестиций в акционерный капитал. Существует множество вариантов получить деньги.

Мне понравилась идея работы с LBO. Мне казалось, что, развиваясь в этом направлении, мы сможем использовать больше разнообразных инструментов. Посмотрите сами, сколько шагов нужно выполнить инвестору, чтобы получить первую прибыль при помощи LBO. Сначала он находит подходящий актив для покупки. Далее предусмотрительно подписывает соглашение о неразглашении информации о предстоящей сделке с владельцами компании. Инвестор получает доступ к подробным сведениям об интересующем его объекте. На следующем этапе начинается работа с инвестиционными банкирами. Предприниматель создает структуру капитала. Он тщательно продумывает свои дальнейшие шаги на случай, если экономические обстоятельства обернутся против него. Инвестор привлекает опытных менеджеров, чтобы улучшить работу нового предприятия. Если все пройдет успешно, то к моменту следующей продажи фирмы, ее стоимость значительно вырастет.

Этот вид инвестирования намного сложнее покупки акций. В LBO инвестор вкладывает не только капитал, но и годы личных усилий, напряженной работы. Ему нужно обладать безграничным терпением и проницательностью. И иметь команду квалифицированных экспертов. Используя все эти ресурсы можно получить значительную прибыль, добиться рекордных результатов и заслужить доверие своих вкладчиков. Доходы, которые эти инвестиции принесут инвесторам — пенсионным фондам, академическим, благотворительным, правительственным и другим учреждениям — также помогут обеспечить миллионы учителей, пожарных и прочих сотрудников компаний.



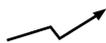
ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

В отличие от слияний и поглощений LBO не требовал постоянного потока новых клиентов. Нам нужно было убедить инвесторов вложить деньги в фонд, закрытый на десять лет. Тогда бы у нас было десять лет, чтобы улучшить купленный объект и получить большую прибыль для наших инвесторов и для нас самих. Если начнется рецессия, мы сможем пережить ее. Если повезет, найдем еще больше возможностей для роста.

В панике люди всегда продают хорошие активы по низким ценам.

Я стал свидетелем первого крупного выкупа по LBO, произошедшего в 1979 году. KKR приобрела компанию Houdaille Industries. KKR вложила всего 5 процентов собственных средств в покупку Houdaille, промышленного производственного конгломерата. Остальную сумму фирма заняла. Такое кредитное плечо означало, что компания может вырасти на 5 процентов, а потенциальная прибыль — на 20–30 процентов. Я очень хотел заключить аналогичную сделку, используя ресурсы Lehman, но не смог заручиться поддержкой коллег.

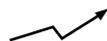
Я некоторое время работал банкиром и консультантом легендарной компании RCA. Эта фирма специализировалась на выпуске электроники и средств связи. RCA решила продать свою «дочку» — Gibson Greetings, крупную компанию производившую поздравительные открытки в Америке. Этот актив никак не сочетался с основной деятельностью RCA. Мы связались с 70 потенциальными покупателями. Нашим предложением заинтересовались только две компании. Первая, Saxton Parer, оказалась лохотроном. Вторая, Wesray, серьезно задумалась о покупке. Wesray — небольшой инвестиционный фонд. Его соучредителем был Уильям Саймон, бывший министр финансов. Фонд предложил Gibson 55 миллионов долларов, и мы назначили дату закрытия сделки. Инвесторы Wesray вкладывали



всего 1 миллион долларов собственного капитала. Покупатели заверили нас, что получают остальные деньги к дате подписания бумаг. Но этого не произошло, и мы дали им отсрочку по оплате на месяц. Напрасно. Денег мы так и не увидели. Представители Wesray умоляли дать им последний шанс. (Позже я узнал, каким образом они пытались профинансировать сделку. Они хотели выкупить производственные и складские здания Gibson, чтобы сдавать их в аренду. Так бы они получили необходимые средства. Но повернуть эту махинацию им не удалось. Я тогда подумал, что сделке конец.)

Тем временем доходы Gibson начали расти. Но желающих купить фирму все еще не было. Руководитель RCA, Джулиус Коппельман, занимался продажей дочерней компании. Я рекомендовал ему увеличить цену, которую они просили за Gibson. Джулиус предложил добавить к цене 5 миллионов долларов. Я сказал, что это далеко не отражает ценность Gibson, учитывая растущую прибыль компании. Но руководитель стоял на своем: RCA была нужна эта продажа. Им хотелось поскорее заключить сделку. Их не интересовала возможная прибыль. Сотрудники RCA просили меня дать им заключение о справедливой цене в 60 миллионов долларов. Я отказался это делать.

Через полгода Wesray все-таки выкупила Gibson. Коппельман ушел из RCA и стал консультантом в фонде Уильяма Саймона. После того, как компании заключили сделку, я сразу пошел к Питу и Лью Глюксману. Я сказал, что однажды Wesray заработает на открытках много денег, и нас обвинят в некомпетентности. Я четко обозначил свою позицию, чтобы в будущем меня ни в чем не обвиняли. Через 16 месяцев после этой беседы Gibson стала публичной компанией. Ее стоимость составила 290 миллионов долларов. Инвесторы RCA и пресса критиковали Lehman за то, что банк продал Gibson слишком дешево. Wesray заработал на одной сделке больше, чем Lehman за год.



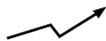
О деле Gibson много писали. Эта сделка стала ярким примером успешного выкупа акций с привлечением заемных средств. Образец для подражания! Мы с Питом надеялись заключить подобную сделку в нашей новой фирме.

После того, как Gibson провел первичное размещение акций, в Lehman заинтересовались LBO. Пит, тогдашний генеральный директор, был готов этим заниматься. Перед своей следующей поездкой в Чикаго он попросил меня составить список компаний, которые мы могли бы приобрести. Изучив все, я остановился на Stewart-Warner. Корпорация производила приборные панели и табло для спортивных стадионов. Пит, конечно же, был знаком с председателем фирмы — Беннетом Арчамбо. Мы встретились с ним в его мужском клубе. Заведение выглядело старомодным. В помещении были установлены деревянные панели. На стенах висели лосиные головы. Пит предложил Арчамбо сделать компанию частной. Я рассказал о процессе: как мы соберем деньги для покупки акций, выплатим проценты, повысим стоимость и улучшим работу компании. Я объяснил, к чему это приведет в будущем.

«Я думаю, ты лично можешь много заработать. И ваши акционеры могут преуспеть. Каждый может извлечь выгоду», — убеждал Пит председателя фирмы.

Арчамбо понимал это. Акционерам компании выплатили бы премию за их доли. Возглавив частную компанию, он мог улучшать ее в долгосрочной перспективе. Ему не надо было беспокоиться о квартальной прибыли, чтобы успокоить фондовый рынок. И в конечном итоге он стал бы владельцем большей части компании. «Кажется, мне ничто не мешает сделать это», — сказал Беннет.

Вернувшись в Lehman, я бросился в бой. Оформил документы для сделки и попросил юриста Дика Битти создать фонд для проведения LBO. Мы были уверены, что сможем собрать 175 миллионов долларов, чтобы сделать Stewart-Warner частной компанией.



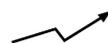
Пит пытался объяснить исполнительному комитету Lehman, какую выгоду получит банк. Но члены правления отказались поддержать нашу идею.

Исполнительный комитет увидел в этом конфликт интересов. Они считали, что банк не имел права одновременно консультировать бизнесменов и покупать компании, которые могли бы заинтересовать клиентов. Я понимал позицию Lehman, но надеялся найти компромисс. Хорошо, мы не можем купить все интересующие нас компании. Но должен быть способ приобрести хотя бы некоторые из них.

Возможности в этом бизнесе были слишком велики, чтобы ими пренебрегать.

Правление Lehman упорно игнорировало волну LBO, а она набирала силу. Американский рынок стремительно менялся. Люди хотели приобрести активы, которые им раньше были не по карману. Банкиры чувствовали настроение клиентов. Сотрудники изобретали новые виды долговых обязательств с более высокой доходностью или выгодными условиями погашения для финансирования приобретений. Корпорации могли продать ненужный им бизнес, заинтересованным покупателям. Нам надо было освоить LBO, чтобы нас считали сильными специалистами по слияниям и поглощениям.

Если бы в нашем новом предприятии мы с Питом занимались только слияниями и поглощениями, то зависели бы от сервисных сборов. Предоставили услугу — получили деньги. Став инвесторами, мы бы получили больше финансовых преимуществ. В фирмах прямых инвестиций генеральные партнеры управляют всеми средствами от имени ограниченных инвесторов, доверивших им свои деньги. Генеральные партнеры вкладывают в предприятие и собственный капитал. Управляя инвестиционным бизнесом, они, как правило, получают два вознаграждения. Первое — плата за управление.



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

(Процент от капитала, вложенного инвесторами и впоследствии использованного в деятельности компании.) Второе — доля прибыли, полученной от успешных инвестиций, «вознаграждение за успех».

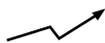
Почему мне нравилась бизнес-модель прямых инвестиций? Здесь можно было достичь значительных результатов при меньшем количестве затрат. В сфере услуг приходится постоянно наращивать персонал, чтобы расти. В бизнесе прямых инвестиций одна и та же небольшая группа людей может привлекать все большие средства и управлять крупными инвестициями. Для этого не нужно нанимать сотню новых сотрудников. Структура частных инвестиционных компаний была простой. Финансовые вознаграждения в них получала сравнительно небольшая группа лиц. Но чтобы заставить эту модель работать, нужно было владеть навыками и информацией. Я надеялся, что мы обладали всем необходимым. И в перспективе могли бы приобрести еще больше.

Третий и последний способ построения бизнеса состоял в том, чтобы продолжать бросать вызов самим себе. Мы должны задавать себе вопрос: почему бы и нет? Если мы встретим подходящего человека для масштабирования бизнеса в отличном классе инвестиционных активов, почему бы и не предложить сотрудничество?

Если можем применить наши сильные стороны, знания и связи, чтобы сделать бизнес успешным, почему бы не сделать этого?

Другие фирмы, по нашему мнению, смотрели слишком узко. И не замечали инновационных возможностей. Консультационные и инвестиционные фирмы, банки и агентства недвижимости искали выгодные финансовые предложения.

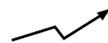
Мы с Питом думали о людях, которых хотели бы видеть в своей компании, как о «10 из 10». Мы оба достаточно долго



оценивали работников, чтобы узнавать «десятку» с первого взгляда. «Восьмерки» просто делали то, что им поручали. «Девятки» отлично выполняли планы и разрабатывали хорошие стратегии. С этими людьми можно было построить сильную компанию. Но этого мало. «Десятки» чувствовали проблемы и находили лучшие решения. Специалисты развивали бизнес в новых направлениях, не дожидаясь указаний руководства. «Десятки» всегда побеждали.

Мы верили, что в наш бизнес сразу придут «десятки». Они предложат идеи и попросят инвестиции. Мы хотели строить с новыми людьми равные партнерские отношения. Планировали дать специалистам возможность делать то, что у них получалось лучше всего. Мы сможем их обучать, а в процессе будем узнавать новое от учеников. Умные, способные «десятки» улучшат нашу работу. Талантливые сотрудники помогут нам использовать возможности, которые мы себе не представляли. «Десятки» пополнят и обогатят базу знаний фирмы. Нам самим придется обрабатывать полученные данные и превращать их в отличные решения.

Культура, необходимая для привлечения таких «десяток», неизбежно будет содержать противоречия. Нам нужны были все преимущества масштаба, но хотелось сохранить дух небольшой фирмы. Места, где люди могли свободно высказывать свое мнение. Мы хотели быть высоко дисциплинированными консультантами и инвесторами. Но боялись стать бюрократами или консерваторами. Прежде всего, я и Пит стремились сохранить способность замечать инновации. Все, что нам нужно было сделать — это привлечь нужных людей и создать правильную культуру в новом трехступенчатом бизнесе. Предлагая разные финансовые услуги и разрабатывая новые направления в фирме, мы могли бы создать реальную ценность для наших клиентов, партнеров, кредиторов и для самих себя.

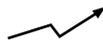




Всему свое время. Часто именно оно определяет успех компании.

Иногда предприниматели предлагают смелые решения, к которым клиенты оказываются еще не готовы. Или они приходят на рынок слишком поздно и теряются в длинном ряду конкурентов. Когда осенью 1985 года мы создавали Blackstone, нам на руку сыграли два фактора. Первым была экономика США. Уже третий год она восстанавливалась при президенте Рейгане. Процентные ставки были низкими, клиенты с легкостью занимали средства. Предприниматели искали, куда бы вложить свой капитал. В ответ на это финансовая индустрия предлагала новые структуры и виды бизнеса. LBO и высокодоходные облигации были частью быстрых изменений на кредитных рынках. Появлялись хедж-фонды — инвестиционные инструменты с высокотехническими подходами к управлению рисками и вознаграждением в каждом классе активов, от ценных бумаг до акций. Возможности всех этих форм инвестиций только начинали изучать. Конкуренция еще не была жесткой. Отличное время, чтобы попробовать что-то новое.

Вторым фактором стал развал Уолл-стрит. С момента основания Нью-Йоркская фондовая биржа работала на основе комиссионных с фиксированной ценой. Биржа выплачивала брокерам определенный процент от каждой сделки. Эту систему отменили 1 мая 1975 года по распоряжению Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC). SEC определила отмененные правила как форму фиксации цены. При старой системе брокерским фирмам Уолл-стрит почти не приходилось конкурировать. Как следствие, не нужно было внедрять инновации. Теперь, когда приходилось договариваться о комиссиях, цена и качество обслуживания имели

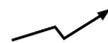


значение. Технологии ускорили процесс. Мелкие брокеры, ставившие высокий ценник за работу, уходили с рынка с пустыми руками. Новые правила вознаграждали тех, кто предлагал лучшие услуги по более низким ценам. В течение десяти лет, прошедших с момента изменения правил SEC, рынок изменился.

Фирмы, согласившиеся принять новую систему, стремительно росли. Те, что стояли на месте, в конце концов погибали.

Это изменение преобразило культуру Уолл-стрит. Когда я пришел в Lehman в 1972 году, в банке работало 550 человек. Когда я уходил, у Shearson-Lehman было 20 000 сотрудников (когда Lehman рухнул в 2008 году — в офисах трудились 30 000). Не всем нравилось быть частью этих гигантов. Исчезало чувство единства, когда ты всех знал в лицо. У коллег не было ощущения, что они работали на единую, целостную организацию. Люди проходили путь от члена ловкой команды, до части огромной бюрократической структуры. Будучи новым сотрудником Lehman, я попался на глаза Лью Глюксману. Он накричал на меня за то, что я не сидел прямо. После этого кто-то сказал ему, что у меня есть потенциал. И Лью Глюксман дал мне задание! Такое могло случиться в фирме, где работали 550 человек. Искать молодые таланты гораздо труднее, если в фирме трудятся 20 000 человек. В Lehman в начале 1970-х годов у нас были люди из ЦРУ и бывшие военные. Люди, пришедшие из самых разных областей, изучали финансы прямо во время работы. К середине 1980-х годов банки стали нанимать целые армии дипломированных специалистов. Выпускники бизнес-школ немедленно включались в дела фирмы.

Мы с Питом считали, что изменения в культуре крупных фирм вытесняли великих людей из компаний. Предприимчивые и находчивые сотрудники, чем-то похожие на нас, непременно начали бы искать выход. Наша фирма готовилась работать с ними.





Несколько месяцев мы ломали голову над тем, как назвать компанию. Мне нравилось название «Peterson and Schwarzman», но Пит уже успел присвоить свою фамилию паре новых предприятий. Он не хотел, чтобы буквы его имени снова красовались на стене фирмы. Пит предпочитал нейтральное название. Тогда в случае добавления новых партнеров нам не пришлось бы спорить о добавлении их имен. (Мы не хотели создавать очередное громоздкое название фирмы, включавшее пять фамилий на фирменном бланке.) Я просил совета у всех, кого знал. Жена Пита Джоан вразумила нас.

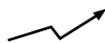
«Когда я начинала свой бизнес, я не могла придумать ему имя. В конце концов мы назвали передачу «Улица Сезам». Дурацкое название. Сейчас его знают в 180 странах по всему миру.

Если бизнес потерпит неудачу, никто не вспомнит ваших имен. Если же добьетесь успеха — его узнают все.

Так что просто выберите что-нибудь и действуйте. Надейтесь, что будете достаточно успешны, чтобы о вас узнали», — говорила Джоан.

Решение проблемы нашел отчим Эллен. Он был главным равнином военно-воздушных сил. Мужчина предложил нам использовать английские переводы наших имен. «Шварц» в немецком языке означает «черный». Первое греческое имя отца Пита было «Петропулос». «Петрос» в переводе — камень или скала. Мы могли бы быть Blackstone или Blackrock. Я выбрал Blackstone. Пит согласился.

После нескольких месяцев обсуждений у нас появилось название. Мы разработали план стать особенной фирмой. И собирались предложить клиентам три вида услуг: слияния и поглощения,

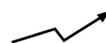


выкупы и управление новыми направлениями бизнеса. Культура Blackstone должна привлекать лучших людей и обеспечивать исключительную ценность для наших клиентов. Мы вышли на рынок в нужное время, и у нас был огромный потенциал.

Каждый из нас вложил капитал в размере 200 000 долларов. Для начала этого было достаточно. Мы заняли 3000 квадратных футов на Парк-авеню. Наше здание было открытое и современное. Его спроектировал Людвиг Мис ван дер Роэ, архитектор-модернист, новатор. Офис Blackstone находился в центре города, далеко от Уолл-стрит. Но рядом с нами занимали помещения многие другие компании. В здании, где мы работали, находился ресторан Four Seasons. Удобное место для неформального общения. Журнал Esquire писал в 1979 году, что именно там появились деловые обеды. В просторном помещении офиса Питу было легко работать с многочисленными корпоративными контактами. В бизнес-школе я анализировал стили зданий, в которых трудились финансисты. Если бы я писал про Blackstone, то отметил, что компания стремилась к престижу.

Мы купили мебель, наняли секретаря и распределили наши роли. Пит уже дважды был генеральным директором и не хотел снова управлять бизнесом. Он попросил меня стать генеральным директором и президентом компании. Оставалось разработать дизайн логотипа и визитных карточек. Я нанял дизайнерскую фирму и попросил их придумать несколько вариантов. Вместе с Питом мы потратили много времени на изучение представленных идей. И остановились на одной. По сей день мы используем выбранный тогда дизайн: простой, черно-белый, чистый и респектабельный. Нам было необходимо потратить значительную часть времени и денег, чтобы все сделать правильно.

Когда вы представляетесь, общая картина должна иметь смысл. Требуется комплексный подход, чтобы люди понимали, с кем имеют дело.



Неверное впечатление может все испортить. Визитные карточки отражали наше с Питом видение компании.

29 октября 1985 года, через полгода после того, как мы начали завтракать в Mayfair, о нас писали в New York Times. Blackstone заявила о себе всему миру:

Мы рады объявить о создании
The Blackstone Group — частной инвестиционной компании.

Питер Петерсон, председатель
Стивен Шварцман, президент

375 Парк-авеню, Нью-Йорк, NY 10152
(2:2) 486-8500

ЗВОНИТЕ, ЗВОНИТЕ И ЗВОНИТЕ

Чтобы наладить бизнес, мы написали всем, кого знали. И отправили более 400 веселых посланий, в которых рассказывали о запуске Blackstone. Мы писали о нашем опыте работы и вспоминали о бизнесе, которым занимались вместе. В письмах финансистам Пит и я изложили наши планы и попросили заказов. Затем мы откинулись в креслах и стали ждать. Я думал, что телефон будет звонить не переставая. Но в тех редких случаях, когда он звонил, нас только поздравляли и желали нам удачи.

«Как насчет заказа?» — спрашивал я.

«Не сейчас. Но скоро мы подумаем о вас».

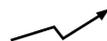
На следующий день после того, как объявление об открытии Blackstone появилось в New York Times, я услышал стук в дверь. Я открыл ее и увидел молодого парня. Он был в кожаных штанах, черной мотоциклетной куртке и маленьком остроконечном кожаном мотоциклетном шлеме. Мы ждали известий от знакомых клиентов по слияниям и поглощениям, а явился лидер банды Wild Ones.

«Здесь Стив Шварцман?» — спросил он.

«У вас доставка?»

«Я ничего не доставляю. Меня зовут Сэм Зелл. Лия велела мне встретиться с вами».

В 1979 году мы приняли Лию Зелл на работу в Lehman. Ее специализацией в Гарварде был английский язык. Девушка



только получила степень PhD, когда пришла на собеседование в банк. Достаточно было поговорить с ней несколько минут, чтобы понять, что Лия Зелл обладала исключительным умом. Хотя она ничего не знала о финансах, я решил дать ей шанс. Она оказалась потрясающим аналитиком. Байкер, стоявший передо мной, был ее братом.

«Что это за наряд?» — спросил я.

«Я оставил свой мотоцикл внизу».

«Где внизу?»

«Я приковал его цепью на Парк Авеню, к гидранту», — невозмутимо отвечал Сэм.

Первый день Blackstone. «*Каким же будет будущее фирмы?*» — подумал я.

Должно быть, у него возникла похожая мысль. Он разглядывал наш одинокий офис и молчавшие телефоны.

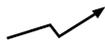
«Послушай, извини. Мы только сегодня въехали. У нас почти нет мебели».

«Все в порядке», — сказал Сэм.

Парень сел на пол, прислонился к стене и заговорил. Он владел «кое-какой недвижимостью» и хотел купить несколько компаний. Но Сэм мало что понимал в финансах. «Можете меня научить?» — спросил он.

Позже я узнал, что байкерская форма ввела меня в заблуждение. Сэм владел не «кое-какими зданиями», а крупнейшим портфелем недвижимости в стране. В тот день он только сказал, что купил обанкротившиеся объекты и хотел построить империю. Мы два с половиной часа сидели на полу и разговаривали. В последующие годы много сотрудничали вместе. Этот неожиданный посетитель в некотором смысле определил будущее Blackstone.

Wall Street Journal готовила большую статью про нас с Питом. Материал должен был выйти на первой полосе к моменту открытия фирмы. Такая реклама стала бы огромным стимулом для



Blackstone. За день до выхода статьи мне позвонил репортер и сообщил, что редакторы сняли материал с печати. Он извинился.

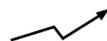
«Люди из Shearson узнали о нашем намерении. Они позвонили и сказали, что вас уволили по целому ряду серьезных причин. Мы посчитали, что после предупреждения от Shearson, статью не стоит публиковать», — объяснил репортер.

Мне следовало знать, что открытие нашей фирмы разозлит Shearson. Я хотел уйти из Lehman, потому что об этике партнеры банка напрочь забыли. В учреждении царила жадность, бесхребетность, нечестность. Последняя их подлость переполнила чашу моего терпения.

Я сидел в пустом офисе, где повсюду были разбросаны коробки с офисным оборудованием. Я все думал, как можно быть такими мстительными?

Несмотря на все неудачи, мы продолжали верить в свои силы. Мы думали, что наша репутация, опыт и сотни отправленных писем гарантируют успех бизнеса. Проходили недели. Ничего не менялось. Пит платил секретарю зарплату. Я звонил потенциальным клиентам и принимал доставку у входной двери. Целыми днями смотрел на арендованное нами помещение. Это напоминало мне песочные часы. Деньги просто уходили, а работа так и не началась. Не так давно люди бились за то, чтобы мы консультировали их. Мы с Питом не изменились. Но став самостоятельными предпринимателями, мы оказались никому не нужны. Шли дни. Я боялся, что Blackstone просто закроется.

Наконец, Squibb Beech-Nut, фармацевтическая компания наняла нас. За консультационную работу они платили всего 50 000 долларов (крошечный ценник по меркам Lehman). Но это был спасательный круг, и мы за него ухватились. Затем появился еще один небольшой заказ от Armco. Сталелитейная компания раньше сотрудничала с Lehman. Мы покрывали арендную плату



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

и другие основные расходы, но все еще стояли на краю пропасти. Началось лето 1986 года. К этому времени мы работали уже девять месяцев. Пит уехал по делам. Моя семья отдыхала на пляже, а я один работал в Манхэттене, занимался этими двумя незначительными заказами.

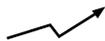
Однажды душным вечером я отправился поужинать в японский ресторан. Сидя за столиком уютного заведения, я чувствовал, что вот-вот упаду в обморок. У меня кружилась голова. Я осознал, что терплю неудачу во всем. Меня переполняла жалость к себе. На Уолл-стрит всегда обожали наблюдать за провалами успешных людей. Многие рады были бы видеть, как мы с Питом, сильные и уверенные партнеры из Lehman, потерпим поражение. Я не мог этого допустить.

■ Нельзя было просто сдаться. Я должен найти выход.



Вскоре после моего одинокого ужина нам позвонил Хейс Уоткинс. Он был исполнительным директором CSX, крупной железнодорожной компании. Мы уже пересекались с этой фирмой в 1978 году. Тогда я помог им продать дочернюю компанию, выпускавшую газеты.

Для «дочки» CSX я организовал аукцион в два раунда. В каждом раунде участники торгов подавали свои предложения цены в запечатанном конверте. Они не знали, что предлагают другие. В первом раунде отсеивались низкие ставки, люди просто «закидывали удочку». Дальше серьезно настроенные покупатели изучали финансовые показатели целевой компании и встречались с ее руководством. После этого они подавали еще одно закрытое предложение. В чем особенность такого аукциона? Если покупатель отчаянно хочет приобрести актив, он не будет соревноваться с другими участниками торгов, предлагая лишний доллар



за желаемый лот. Он объявит самую высокую цену, какую может себе позволить, чтобы выиграть. Этот вид аукциона был мало известен в мире слияний и поглощений. Но после продажи «дочки» CSX стал стандартной практикой. Уоткинс сказал, что запомнил меня как новатора. Потенциальный клиент видел во мне человека, способного решать любые проблемы.

«У нас есть проект. Мы только начинаем его реализовывать. Мои партнеры подумали, может быть, вы могли бы им заняться», — интересовался Уоткинс.

«*Может быть, мы могли бы им заняться*», — нервно повторил про себя я.

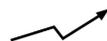
Я знал, что Уоткинс не обратился бы к нам, если бы ситуация была простой. Он мог пойти к любому консультанту и быстро получить нужный совет. Директор CSX столкнулся со сложной проблемой и хотел найти творческое решение.

Я понимал, что чем труднее задача, тем меньше конкуренция.

Нам выпал уникальный шанс заработать репутацию специалистов, предлагавших нестандартные решения. Работая в Уоткинсом, пара предпринимателей могла заявить о себе всему рынку.

CSX планировала расширить свою деятельность в области морских перевозок. Фирма хотела выкупить компанию Sea-Land Corporation и предложила им выгодную цену. Казалось, сделка вот-вот состоится. Но внезапно Гарольд Симмонс, придирчивый инвестор из Техаса, выступил против продажи Sea-Land. Симмонс не собирался владеть компанией. Инвестор хотел, чтобы ему заплатили. И тогда бы он дал согласие на заключение сделки. В финансовой индустрии эта практика называется «зеленый шантаж».

Первоначальное предложение CSX составило 655 миллионов долларов. Симмонсу принадлежало 39% акций Sea-Land.



Он упорно отказывался их продать. По цене компании, предложенной CSX, Симмонс получил бы солидную прибыль. Тем не менее, он находился в выигрышном положении и ждал большего. Я поговорил с ним по телефону. Объяснил, сколько он мог зарабатывать, если бы согласился с текущим предложением. Я все еще слышу его техасскую речь: «Мистер Шварцман, я уже много раз говорил вам, что не продаю свои акции. *Не продаю!*» Я перепробовал все, чтобы убедить его. Наконец, я решил слетать к нему с адвокатом.

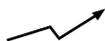
Симмонс оказался высоким, худым, нескладным человеком. Ему было за 50, но выглядел он намного старше своих лет. Офис инвестора находился в простеньком здании за пределами Хьюстона. Симмонс сидел в скромно обставленном кабинете.

«Нам очень бы хотелось купить Sea-Land, а вы препятствуете. Прошу вас, отойдите в сторону. Мы купим ваши акции. Как вы знаете, мы предлагаем премию», — говорил я.

«Я знаю, чего вы хотите. Я уже говорил, мои акции не продаются», — упорствовал он.

«Я знал, что вы это скажете. Поэтому я подготовил специальное соглашение для акционеров, которые не хотят участвовать в нашем тендерном предложении. (Симмонс был единственным таким акционером.) Если вам не нужны деньги, я готов заменить их частной эмиссией привилегированных акций с оплатой теми же видами ценных бумаг, т. е. не деньгами, без даты погашения», — закончил я.

Теперь Симмонс стоял перед выбором. Он мог либо взять деньги. Либо превратить свой же актив в серьезное обязательство. Он хотел держать CSX в заложниках, я собирался сделать то же самое с ним. С помощью тендерного предложения я принуждал Симмонса к слиянию компаний. Так мы могли избавиться от упрямого инвестора. Его привилегированные акции



не котировались бы ни на одной бирже, поэтому он не смог бы легко их продать. Бумаги ограничивали права Симмонса в отношении корпоративного долга в структуре капитала. Если бы компания разорилась, акционер получил бы малую часть средств только после кредиторов. И без даты погашения у него даже не было шанса выкупить свои акции, потому что срок их погашения никогда бы не наступил. Симмонс становился держателем акций, генерировавших постоянно растущие налоговые счета. Предложение было отвратительным и в высшей степени необычным.

Симмонс посмотрел на меня, затем перевел взгляд на своего адвоката. «Они могут это сделать?» — спросил он.

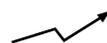
«М-м-м-м. Они могут это сделать», — кивнул адвокат.

Симмонс повернулся ко мне: «Убирайтесь отсюда!»

Мы с моим адвокатом вышли, сели в машину и поехали обратно в аэропорт. Я позвонил своему секретарю, чтобы узнать новости. Симмонс согласился продать свои акции.

Если бы этот заказ был легким, мы бы никогда его не получили. Я применил творческий подход, воспользовался проницательностью и смелостью, чтобы закрыть сделку CSX. Этот заказ стал для нас настоящим прорывом. Мы получили первый крупный гонорар. Blackstone заявила о себе, как о сильной компании по слияниям и поглощениям.

После того, как мы закончили работу с этим заказом, Хейс сказал мне, что собирается обратиться к Salomon Brothers за заключением о справедливой цене. Со времени моего первого задания для Германа Кана я составил в Lehman десятки таких заключений. Я сказал Хейсу, что ему незачем обращаться к Salomon Brothers. Мы с Питом сами могли все для него сделать. Хейс согласился. Я даже отказался от гонорара. Blackstone стала первой крупной консалтинговой фирмой, составившей заключение о справедливой цене.





Осень 1986 года. Blackstone проработала уже год. Мы решили, что пришло время собрать средства для нашего первого фонда выкупа. Надо было убедить инвесторов, что мы можем взять их деньги, купить компанию и привести ее в порядок. Для того чтобы в итоге продать фирму и через несколько лет вернуть инвесторам деньги с процентами. Это была вторая часть нашего бизнес-плана: переход от предоставления консультаций и услуг по сделкам к более сложному, но прибыльному делу. Ни Пит, ни я никогда не управляли таким фондом и не умели собирать для него деньги. Как правило, мы во всем соглашались. Но в этом случае наши мнения разошлись. Мы спорили о том, какую сумму надо собрать.

Я считал, что для нашего первого(!) фонда нам нужно собрать миллиард долларов. Он стал бы самым крупным из когда-либо созданных фондов. Пит думал, что это мечты.

«Мы не заключили ни одной сделки с частными инвестициями. И мы никогда не привлекали инвестиционных денег для себя», — пытался образумить меня Пит.

«И что с того? Я знаю парней, которые этим занимаются. И я представлял их в Lehman», — настаивал я.

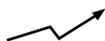
Я убеждал Пита, что если они могли это делать, то у нас точно все получится.

«Тебя не беспокоит, что мы еще не заключили ни одной сделки?»

«Нет, не беспокоит».

«А меня это тревожит. Я думаю, нам следует начать с фонда в 50 миллионов долларов, научиться этому делу, а потом делать что-то покрупнее», — рассуждал Пит.

Я сказал партнеру, что не согласен с ним по двум причинам. Во-первых, когда инвесторы вкладывают деньги в фонд, они хотят знать, что они не единственные вкладчики. Поэтому, если вы создаете фонд с бюджетом 50 миллионов долларов, скорее всего, вам



придется собирать деньги с шагом в 5–10 миллионов долларов. А раз вы планируете заниматься сбором сумм в 5–10 миллионов долларов, можно сэкономить немного времени и просить 50–100 миллионов долларов. Во-вторых, инвесторы ожидают, что мы создадим диверсифицированный портфель. Имея на руках всего 50 миллионов долларов, нам пришлось бы заключить ряд мелких сделок, чтобы этого достичь. Поскольку мы работали с крупными корпорациями, мелкие сделки не имели смысла.

Пит все еще волновался. «Зачем кто-то будет давать нам деньги, если мы никогда ничего такого не делали?» — спрашивал он.

«Потому что это мы», — подбадривал я партнера.

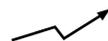
Я был амбициозным молодым человеком, когда только начинал свою карьеру. Считал, что путь к успеху всегда прямой и всегда видел возможности для роста. Триумф казался мне чем-то неизбежным.

Только со временем до меня дошло, что успех приходит к тем, кто открыт всему новому. К людям, держащим руку на пульсе и готовым принять любые изменения.

Спрос на сделки LBO среди инвесторов рос, но количество предложений было невелико. Людей, которые могли бы с ними работать, — еще меньше. Идеальная возможность «выстрелить» для пары предпринимателей. Несколько лет назад в Lehman мы не смогли убедить исполнительный комитет банка заняться LBO. Мы опережали время. Если мы снова будем ждать, то рискуем опоздать. Другие привлекут деньги и заключат наши сделки.

«Я убежден, что сейчас самый подходящий момент, чтобы создать фонд. Такая возможность нам больше не представится. Мы должны ее использовать», — сказал я Питу.

Как продавец, я понимал, что нельзя просто однажды презентовать идею и остановиться. То, что вы рассказали человеку свои мысли, не значит, что он в них сразу поверит. Вы должны



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

постоянно продавать свое видение. Большинству людей не нравятся перемены. Но сопротивление собеседника можно подавить обаянием и убедительными аргументами. **Если вы верите в то, что продаете, а вам отказывают, не сдавайтесь.** Поймите, что человек не до конца осознает ценность вашего предложения. Дайте «покупателю» еще одну возможность взвесить все за и против. После долгих обсуждений Пит сдался:

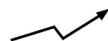
«Если ты так уверен, я соглашусь на это».

ИДИТЕ ТУДА, КУДА ДРУГИЕ НЕ ПОЙДУТ

Мы записали наше предложение в инвестиционном меморандуме. В этом юридическом документе объяснили условия, риски и цели инвестирования. Наша компания разослала его почти 500 потенциальным инвесторам: пенсионным и благотворительным фондам, страховым компаниям, банкам, другим финансовым учреждениям. Мы звонили и отправляли письма-напоминания. И снова телефоны в офисе молчали. Мы совершили ошибку, когда опробовали лишь наполовину сформированное предложение на двух потенциальных инвесторах. Им было легче отказать, чем пойти нам навстречу. Всего две компании согласились с нами поговорить. Met Life предлагала 50 миллионов долларов, а New York Life — 25 миллионов. Они бы вложили средства только в том случае, если их бы инвестиции не превышали 10 и 5% бюджета фонда соответственно. Пока мы не собрали хотя бы 500 миллионов долларов, их обязательства ничего не стоили.

Пит предложил подождать пару недель. Сделать еще несколько звонков и усовершенствовать наш подход. На этот раз я прислушался к его совету. Во второй раз мы подготовились лучше. В результате были организованы встречи с 18 потенциальными инвесторами.

Equitable Insurance Company пригласила нас на две встречи с разницей в десять дней. Когда нам перезвонили, мы надеялись, что они обдумали наше предложение. Но на второй встрече



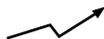
человек, которого мы видели всего десять дней назад, даже не узнал нас. «Blackstone?» — переспросил он. Представитель страховой компании не мог вспомнить нас. Мы с Питом ушли не просто опустошенные, а сбитые с толку. Неужели мы были настолько незначительны, что люди даже не смогли вспомнить нас?

Руководство инвестиционного фонда Delta Airlines пригласило нас в свой офис в Атланте. Вечером перед нашей встречей с фондом Пит был на ужине в Белом доме. Я встретил партнера в аэропорту Атланты Хартсфилд-Джексон. Мы взяли такси и отправились на встречу. Пит всегда носил с собой огромный портфель, а теперь держал еще и портплед со смокингом. На улице было жарко и влажно. Я помог Питу тащить его сумки, когда мы вышли из машины. По дороге к офису Delta я заметил, что наши рубашки были абсолютно мокрыми.

Секретарь отвел нас вниз, в подвал второго уровня, а не на административные этажи. Стены помещения были выкрашены в ядовито-зеленый цвет. Мы с Питом постарались быстро привести себя в порядок. В небольшом конференц-зале нам предложили кофе. Пит отказался. В жаркий день не очень хотелось утолять жажду горячими напитками. *Мы на Юге*, подумал я. *Надо быть вежливым*. Поэтому я согласился. Принимавший нас сотрудник подошел к столу с плиткой и металлическим кофейником. Мужчина налил напиток в коричневую чашку с белой пластиковой мешалкой. «С вас 25 центов в кофейный фонд». Я полез в карман за четвертаком.

Мы просили у этих людей 10 миллионов долларов. Они прочли меморандум и пригласили нас на встречу. Мы предлагали Delta Airlines инвестировать в наш фонд. Пит провел презентацию. Он с энтузиазмом рассказал о нашем опыте, контактах и перспективах проекта. Когда презентация закончилась, я спросил сотрудника, предложившего мне кофе: «Вы находите это интересным?»

«О, да. Довольно любопытно, но Delta не инвестирует в только что созданные фонды».



«Вы знали, что мы молодой фонд. Зачем же вы пригласили нас в Атланту?» — удивился я.

«Вы оба известные люди в сфере финансов, и мы хотели с вами познакомиться», — поспешил успокоить нас сотрудник.

Когда мы уезжали, на улице стояла нестерпимая жара. Мы потащили сумки обратно к дороге. На полпути Пит посмотрел на меня и сказал: «Если ты еще когда-нибудь сделаешь такое со мной, я тебя прибью».

Отказы были ужасными и унижительными. Неудачи казались бесконечными. Мы общались с людьми, которые лгали нам. Иногда они и вовсе не приходили на встречи, ради которых мы проезжали через всю страну. Все знакомые руководители отказывали нам. Все это время мы с Питом беседовали. Он не привык проигрывать. Но ему было уже 60 лет. Мой партнер обладал другим менталитетом. У меня кипела кровь, а Пит хладнокровно принимал решения. Он говорил, что

Если веришь в свое дело, то надо продолжать идти вперед. Не сдаваться, даже если оно кажется безнадежными.

Сам он так и делал.

Пит был из семьи иммигрантов. Его родители приехали в Соединенные Штаты из Греции. Они открыли ресторан, где подросток Пит подрабатывал. Он учился в колледже, закончил университет. Умный и мудрый партнер добился успеха в бизнесе. Пит понимал, какой путь я прохожу. Знал, что мне нужно делать. Когда-то давно это был и его путь.

«Это высокий холм. Не расстраивайся, если не сможешь его покорить», — Пит иногда говорил так перед важной встречей. И мы шли на ланч с потенциальным инвестором, где получали очередной отказ.

Спустя полгода со дня, когда мы решили основать фонд, у нас в кармане не было ни доллара инвестиций. Мы уже подходили



к концу нашего списка, состоявшего из 18 потенциальных инвесторов. На очереди стояла Prudential. Это была финансирующая организация. Лидер по выкупу активов с привлечением заемных средств. В этой фирме мы никого не знали, и поэтому до последнего откладывали встречу с ними. К моменту знакомства с Prudential мы надеялись усовершенствовать наше предложение. Гарнетт Кит, вице-председатель и главный инвестиционный директор Prudential, пригласил нас на обед в Ньюарк.

Когда я начал говорить, Гарнетт откусил сэндвич с тунцом. Пока я рассказывал о фонде, директор фирмы постоянно жевал и глотал. Он не проронил ни слова. К тому времени, как он съел почти весь сэндвич, я закончил свою речь. Гарнетт отложил оставшуюся часть бутерброда и заговорил: «Знаете, это интересно. Запишите за мной 100».

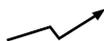
Он произнес это так неожиданно. Я был на седьмом небе от счастья. Если компания Prudential сочла, что инвестировать с нами — хорошая идея, другие фирмы последуют ее примеру. Мне хотелось протянуть руку и выхватить последнюю четверть бутерброда. Я боялся, что Гарнетт случайно подавится им.

Дело пошло.



После беседы с Prudential Пит отправился в Японию. Там он выступал в качестве докладчика на конференции Shimoda (место встречи японского корпоративного истеблишмента). Пит сказал, что может заняться и сбором средств. В то время японские промышленные компании покупали много американских активов. Мы полагали, что японские брокерские фирмы следуют за нами и будут искать возможности на рынках капитала США.

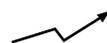
Nomura, Nikko, Daiwa и Yamaichi — крупнейшие брокерские компании в Японии. У нас не было контактов ни в одной из них,



а мы хотели наладить с ними связь. Я пошел к Брюсу Вассерштейну и Джо Перелле, двум ведущим инвестиционным банкирам в First Boston. У них были прекрасные отношения с коллегами из Японии. С Джо мы учились в одном классе в Гарвардской школе бизнеса и хорошо ладили друг с другом. С Брюсом мы регулярно встречались на сделках, а по выходным играли в теннис в Хэмптоне. Они свели нас с одним банкиром, знавшим японский рынок.

Я изложил ему свои планы. Специалист по японскому рынку объяснил, что нам нет смысла обращаться в их брокерские конторы. Японцы никогда не инвестировали в фонды нашего типа. Я попросил его попробовать поговорить с представителями нескольких компаний. Банкир отказался. Только когда я пригрозил отказаться от его услуг, он договорился о встрече с Nomura и Nikko Securities. (Вторая фирма открывала офис в Нью-Йорке.) В Nikko японцы почти не говорили по-английски. Они выглядели растерянными. Их сотрудники понятия не имели об американских корпорациях или инвестициях. Я спросил их, зачем они вообще пришли на американский рынок. Они ответили, что хотели провести несколько слияний и поглощений. Со всем уважением я постарался объяснить, что у них не было шансов преуспеть в американских сделках по слияниям и поглощениям. Им нужно научиться прилично говорить по-английски. Но тут мне в голову пришла прекрасная мысль. Почему бы не создать совместное предприятие? Они могли бы привести японские компании в Америку, а Blackstone мог бы работать с ними. Доходы делить по принципу «50 на 50» при условии, что японцы вложат деньги в наш первый фонд.

Таким необычным способом все участники могли получить желаемое. Нам нужны были деньги для фонда. Они хотели построить свой бизнес по слияниям и поглощениям.



Люди, оказавшиеся в трудной ситуации, часто сосредоточены на собственных проблемах, а ответ может скрываться в решении чужих трудностей.

Обратив внимание на потребности Nikko, мы нашли лучшее решение для всех.

«Сейчас вы никаких денег вообще не получите. Вы потерпите неудачу. Я могу сделать вас успешными. Все, что нужно для этого сделать — вложить деньги в наш фонд. Вы заработаете на этом состоянии. Но для вас важны не инвестиции, а то, что я могу для вас сделать», — я старался убедить японских коллег.

Им понравилась идея, и мы договорились встретиться в Японии.

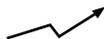
Через неделю Пит, представитель First Boston, и я отправились в штаб-квартиру Nikko в Токио. Нам назначили встречу с Ясуо Канзаки. Он руководил международным бизнесом Nikko. Перспектива совместной работы Blackstone с Nikko привела Ясуо в восторг.

«Я знаю, что мы никогда не добьемся успеха в Америке с нашим персоналом», — заметил руководитель компании.

Я поблагодарил его и рассказал о фонде Blackstone. Мы хотели, чтобы Ясуо стал нашим инвестором.

«Я поговорю с коллегами по исполнительному комитету. У меня есть только одна просьба. Не ходите к Nomura, пока мы не примем решение», — сказал Ясуо.

Nomura, крупнейшая брокерская компания Японии, была их главным конкурентом. Nikko занимала второе место среди брокерских компаний и сильно отставала от лидера рынка. Мы согласились. На следующий день мы с Питом проснулись рано. Нам нужно было успеть на оставшиеся встречи. Непривыкшие к другому часовому поясу, мы заснули на заднем сиденье машины. Когда автомобиль остановился, я проснулся. Выглянул в окно и увидел вывеску на здании: Nomura.



«Что мы здесь делаем? Разве мы не сказали вчера, что не можем ехать в Nomura?» — спрашивал я нашего японского представителя.

«Это стоит в расписании», — сказал он.

«Тогда скажи, что нам делать в этой ситуации. Мы обещали Nikko, что не будем вести переговоры с Nomura. Мы не можем нарушить свое слово».

«Но вам нельзя оскорбить Nomura. Это самый важный брокер. У вас назначена встреча с исполнительным вице-президентом по международному бизнесу. Это самый главный человек в компании», — объяснял банкир.

«Мы не можем так поступить. Какие у нас варианты?»

«Вы можете отменить встречу, но это невежливо. Есть возможность провести неофициальную встречу. Но тогда остается надеяться, что в Nikko о ней не узнают. Вы ничего не расскажете о своем деле. Просто познакомитесь с руководством компании», — предлагал идеи представитель.

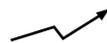
Ни один из этих вариантов не казался удачным. Нам следовало перестать метаться.

«Нам надо позвонить парню в Nikko. Рассказать ему о происходящем и попросить совета. Мы не знаем здешних обычаев и не хотим его обидеть», — сказал я Питу.

Он согласился и позвонил. У нас в машине был установлен гигантский телефон. Мы оба прижали уши к трубке, чтобы слышать Ясуо Канзаки. Мы объяснили ему, что случайно припарковались возле Nomura. В машине был слышен звук, который японцы издают, когда им что-то не нравится.

«Вы сейчас в Nomura?»

«Это ошибка. Мы сожалеем. Мы еще не вошли в их офис, и нам нужен ваш совет. Что делать в такой ситуации? Просто отменить встречу? Мы не хотим делать ничего, что могло бы вас обидеть», — на одном дыхании произнес я.



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

«Хорошо, — сказал Канзаки. — Компания Nikko очень заинтересована в вашем предложении. Сколько денег вы хотите для своего фонда?»

Пит прикрыл трубку рукой и прошептал: «50?»

«100. Столько мы получили от Prudential», — на пальцах объяснял я партнеру.

«Нам нужно 100 миллионов долларов», — сказал Пит.

«Хорошо, без проблем. 100 миллионов долларов. Договорились. Теперь вы можете идти к Nomura и проводить неофициальную встречу», — обрадовал нас Ясуо.

Когда мы повесили трубку, я пробормотал: «Надо было просить 150 миллионов».

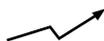
Вспоминая об этом в мой 60-ый день рождения, Пит сказал, что иногда мне мало одного лишь «да». Он говорил, что мои «цели настолько амбициозны и динамичны», что мне всегда не хватало уже достигнутых высот.

В здании, у стойки регистрации, мы спросили Дзюнко Накагаву, главу отдела международных инвестиций Nomura. Девушка, сидевшая на ресепшене, не понимала, чего мы от нее хотели. Сотрудники судорожно искали кого-нибудь, кто говорил по-английски. «Мне очень жаль, но вы находитесь не в штаб-квартире Nomura, а в брокерском филиале», — объяснил нам коллега.

Мы опаздывали на полчаса на неофициальную встречу. И делали это в стране, где опоздание считается оскорблением. Мы помчались в штаб-квартиру Nomura, спросили мистера Накагаву и извинились. Мы ждали в холле. Прошло 15 минут. Очень не по-японски. Наконец кто-то пришел.

«Мне очень жаль, но мистера Накагавы сегодня нет в Токио. Должно быть, допущена ошибка в расписании. Я генеральный менеджер. Могу провести с вами встречу вежливости», — извинился сотрудник Nomura.

Так мы и поступили: провели неофициальную беседу, во время которой думали о деньгах от Nikko.



ИДИТЕ ТУДА, КУДА ДРУГИЕ НЕ ПОЙДУТ

Ручательство японской компании изменило нашу судьбу. Nikko был инвестиционным банком для группы Mitsubishi, крупнейшего японского конгломерата. Как только Nikko приняли наше предложение, остальные крупные компании тоже сказали нам «да». Везде, где мы выступали, люди поддерживали молодой фонд. Я полюбил Японию. Мы улетели домой с 325 миллионами инвестиционных долларов.

Несколько месяцев я «окучивал» крупнейший в Америке пенсионный фонд General Motors. Я обращался к ним пять раз через разных людей. Но каждый раз получал один и тот же ответ: «У вас нет опыта». Затем один из партнеров First Boston познакомил меня с Томом Добровски из отдела недвижимости GM.

Когда я встретил Тома, на нем висели медали воскресной школы. «Странный прикид», — подумал я. Но мой коллега из First Boston оказался прав. Том был умен, и мы отлично поладили. Выслушав нас с Питом, Том сказал: «Боже, это действительно интересно. Может быть, нам стоит сотрудничать с вами, ребята».

GM дал 100 миллионов долларов.

Наши дела шли прекрасно. Казалось, все сигналы светофоров на нашем пути переключились с красного на зеленый. Я позвонил своему старому другу Джеку Уэлчу, ныне генеральному директору General Electric.

«Вы, ребята, сами не знаете, что делаете, не так ли?» — спросил Джек.

«Нет, не знаем, — ответил я, — но это мы. Мы все те же».

«Да, да, да. Я люблю вас, ребята. Послушай, я дам тебе 35 миллионов долларов. Почему? Потому что вы оба великолепны. Так вы сможете использовать имя GE, чтобы привлечь других инвесторов. Может быть, мы даже вместе займемся каким-нибудь бизнесом. Меня бы это не удивило», — рассуждал Джек.

Когда мы приблизились к 800 миллионам долларов, нам показалось, будто все возможности были уже исчерпаны.

ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

А я по-прежнему хотел миллиард. Прошел уже год с тех пор, как мы разослали меморандумы о первоначальном размещении. Год, полный событий, от которых замирало сердце. Мы выстояли, несмотря на отказы, разочарования и отчаяние.

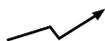
В повседневной жизни мы часто говорим: «Время лечит». В финансах этот фразеологизм звучит иначе: время ранит все сделки.

Чем дольше вы ждете, тем больше неприятных сюрпризов может случиться.

Мне нравится делать все быстро. Даже если задачи несрочные, я стараюсь выполнить их раньше дедлайна. Так я избегаю ненужных рисков и задержек. Я решил так же действовать с фондом. К сентябрю 1987 года фондовые рынки достигли рекордных максимумов. Мы опасались, что они скоро упадут. Я и Пит приложили все усилия, чтобы закрыть фонд. Мы старались скорее уладить все юридические детали.

У каждого из наших 33 инвесторов была команда юристов. И все они хотели, чтобы все было сделано правильно. Мы подписали все бумаги по закрытию к вечеру 15 октября. Кэролайн Джеймс работала с нами в это непростое время. Вскоре после этого девушка уволилась и стала врачом. Думаю, она навсегда запомнила напряженную офисную работу.

Утром в понедельник, 19 октября, я пришел в офис после выходных. Фонд был закрыт, деньги выделены. В тот день индекс Доу-Джонса упал на 508 пунктов. Это падение стало крупнейшим обвалом в истории фондового рынка. Если бы мы потратили лишний день или два на закрытие фонда, мы бы попали в нисходящий поток Черного понедельника. Деньги могли ускользнуть. Все наши усилия пошли бы прахом. Спешка нас спасла. Мы были готовы начать инвестировать.

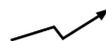


НЕ УПУСКАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ УПУСКАТЬ

Наш первый выкуп с привлечением заемных средств был крупной, сложной, но потенциально выгодной сделкой. Поскольку мы еще не были ни крупными, ни лучшими в своем бизнесе, нам приходилось решать сложнейшие проблемы клиентов. Blackstone оставалась единственной компанией, предлагавшей верные ответы.

USX начиналась с U.S. Steel. Фирму основал в 1901 году Дж.П. Морган. Он выкупил Carnegie Steel у Эндрю Карнеги и его партнеров и переименовал компанию. Это был крупнейший на тот момент выкуп акций с привлечением заемных средств. U. S. Steel более 75 лет была известной компанией в Америке.

Производство стали зависело от цен на сырье и колебаний спроса со стороны потребителей. Поэтому компания перераспределила свои ресурсы в энергетическую сферу. Фирма приобрела Marathon Oil. Так U.S. Steel стала USX. Проблемы у владельцев множились. Забастовка рабочих парализовала заводы компании. Карл Айкан, корпоративный рейдер, купил достаточно акций, чтобы требовать у руководства USX модернизации производства. Рейдер хотел повысить цену своих акций. Владельцы фирмы решили откупиться от Айкана, чтобы не выполнять его требований. Деньги на «зеленый корпоративный шантаж», они планировали выручить с продажи железных дорог и барж, принадлежавших предприятию. Руководство хотело выделить



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

эти активы в отдельную компанию. Таков был бизнес, который мы собирались купить.

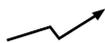
Мы с Питом сразу договорились, что никогда не будем заключать враждебных сделок. Мы считали, что в бизнесе люди должны уважать друг друга.

Если вы будете постоянно снижать расходы и выводить деньги из вашего предприятия, то оно рухнет.

Разрушив компанию, вы нанесете вред сотрудникам, семьям и сообществам, с которыми работали. Ваша репутация пострадает, а это отпугнет порядочных инвесторов. Вкладывая средства в модернизацию производства, вы будете расти в глазах работников и потенциальных инвесторов. В таком случае есть отличный шанс получить высокую прибыль. В нашей рекламе в *Wall Street Journal* мы назвали это «дружественными сделками во враждебной среде». Предстояло опробовать этот подход на USX.

Если бы не условия Карла Айкана, USX не пыталась бы продать свою транспортную систему. Компания зависела от этой сети перевозок. Она владела грузовыми судами на Великих озерах и баржами на Юге. Между этими двумя точками лежали железные дороги, по которым на заводы доставляли железную руду, уголь и кокс. Руководство компании хотело получить деньги от продажи, но боялось потерять контроль над фирмой.

Для нас транспортная система выглядела как хороший актив, переживавший трудные времена. Забастовка сталелитейщиков остановила железные дороги и баржи. Транспорт не приносил дохода. Но стачки должны были в конце концов закончиться. Мы считали, что поезда и судоходство снова начнут приносить высокую прибыль. Сделка могла бы быть выгодной и для нас, и для USX. Нужно было только убедить руководство компании в том, что нам с Питом можно доверять.



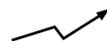
Роджер Альтман только начал работать Blackstone в качестве заместителя председателя. Он предложил нам заключить сделку. (Роджер прошел путь от соруководителя отдела инвестиционного банкинга в Lehman до помощника министра финансов США при президенте Картере. Позднее Роджер был заместителем секретаря при президенте Клинтоне.) Пит, Роджер и я отправились в штаб-квартиру USX в Питтсбурге. Мы хотели убедить менеджеров компании в том, что станем для них хорошими партнерами. Мы не Карл Айкан и шли к продавцу с миром.

Но одно дело это говорить. Совсем другое — демонстрировать благие намерения.

Делали мы это при помощи выгодных условий сделки.

Мы предложили партнерство, в рамках которого мы купим 51% транспортного бизнеса, а USX сохранит остальное. Продав более 50 процентов, USX снимет с себя ответственность за долги компании и повысит стоимость своих акций. Чтобы убедить USX в том, что они не потеряют контроль над основной транспортной сетью, мы предложили создать совет из пяти человек. В него бы вошли два директора с нашей стороны, два — со стороны USX и мировой посредник. Его мы планировали выбрать совместно. Посредник должен был присутствовать на всех заседаниях совета и в случае разногласий иметь решающий голос. Им понравилась предложенная цена: 650 миллионов долларов.

Теперь нужно было найти деньги. В нашем фонде уже лежали 850 миллионов долларов, но мы намеревались заключить несколько сделок на эти средства. Чем меньше собственного капитала мы бы использовали, тем больше договоров могли бы подписать. Мы встали перед выбором. Первый вариант: использовать все 850 миллионов долларов для покупки одного актива и не влезать в долги. Второй — использовать эту сумму в виде 10-процентного первоначального взноса за активы. Отдать 8,5 миллионов



долларов продавцу, а оставшуюся сумму взять в банке. Второй вариант сулил гораздо более высокую прибыль. Ради безопасности нужно было распределить наши средства.

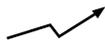
Я позвонил в банки, которые в то время финансировали выкуп акций с привлечением заемных средств.

«Нам не нравится сталь. Там сейчас забастовки. Все, кто работает со стальной отраслью, в конечном счете разоряются. Сталь — безнадежное дело. Так что нет», — отвечали сотрудники банков.

Я говорил им, что они ошибаются. Мы тщательно проанализировали эту отрасль. Безусловно, сталь зависела от изменений цен на сырье и плавающего спроса на рынке. Но цена за доставку твердого металла зависела от объема перевозок. Тарифы на них устанавливала Комиссия по торговле между штатами. За каждую отправленную тонну стали, вам платили определенную сумму. Металл нужно было перевозить чтобы, транспортный бизнес оживился.

«Нет. Это все равно стальной бизнес», — отрезали банкиры.

Непростая отрасль и забастовки на заводах были не единственной нашей проблемой. Мы с Питом по-прежнему не имели опыта в подобных делах. Только два банка проявили хоть какой-то интерес: JPMorgan и Chemical Bank. Меня привлекал JPMorgan, престижный коммерческий банк в Соединенных Штатах. Это имя повысило бы нашу репутацию и помогло бы создать бренд Blackstone. Плюс, JPMorgan уже работал со сталью. Они сколотили свое состояние на этом металле. Я был рад их готовности заключить сделку, пока не услышал условия. Банкиры хотели взимать необычно высокую процентную ставку и не собирались вкладывать собственные деньги, чтобы ее финансировать. Выдавая кредиты компаниям, банки обычно привлекают средства из других финансовых организаций. При этом они подписывают сделку, обещая покрыть остаток, если инвесторы не купят все ценные бумаги.



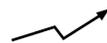
Если банк не берется обслуживать собственную транзакцию, то это тревожный сигнал. Значит, сотрудники не верят, что сделка состоится.

Я начал с ними спорить. Они сказали, что одно имя JPMorgan, фигурировавшее в сделке, уже железно гарантировало выдачу нам средств. Но если у них такое громкое имя, то почему они не могли просто осуществить андеррайтинг¹? Так бы мы точно получили деньги. Они сказали, чтобы я не волновался. Это JPMorgan. Но их объяснение звучало неубедительно. Что-то их явно беспокоило, но мне об этом не говорили. Когда я стал настаивать на проведении андеррайтинга, они ответили: «Тогда не работайте с нами. Для нас это не имеет никакого значения. JPMorgan не меняет своего подхода. Вот так мы ведем дела».

Я не хотел обращаться в Chemical Bank. Это был не тот престижный банковский партнер, о котором я мечтал. Их еще называли Comical Bank, шестой или седьмой по величине банк в Соединенных Штатах. Руководство банка всегда стремилось к победе, но никогда не достигало цели. JPMorgan вел себя так жестко и высокомерно, что у меня не оставалось выбора. Как и мы, Chemical Bank никогда не проводил LBO, но очень хотел сделать это. Они были готовы сотрудничать с нами.

На первую деловую встречу пришли Уолт Шипли, генеральный директор банка; Билл Харрисон, глава отдела корпоративного кредитования; и инвестиционный банкир Джимми Ли. Они рассмотрели наши планы и составили отличный пакет услуг. Банкиры установили процентную ставку. Она должна была снизиться после окончания забастовок сталелитейщиков. Это имело смысл. Бизнес встанет на ноги. Кредиторы перестанут думать, что вкладывать деньги в предприятие — рискованная затея. Снижение

¹ Андеррайтинг — комплекс мероприятий, направленных на минимизацию рисков и гарантию получения выплат в случае, если сторона, занимающая средства, понесет убытки.



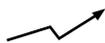
процентной ставки отразит это. Банкиры также обещали, что самостоятельно оформят всю сделку.

Я вернулся к Питу и не знал, как поступить. Мне понравилась команда Chemical Bank. Я восхищался их креативностью и энергичностью. Обещание банкиров означало, что мы получим все необходимые деньги. Никакого риска вообще. Но я все еще думал о JPMorgan. Я дал им еще один шанс согласиться на наше предложение. Они продолжали колебаться. Тогда я вернулся к Шипли, Харрисону и Ли, трем «Comical Bears». Мы ударили по рукам.

Мы вычленили транспортное подразделение из USX и назвали его Transtar. Blackstone вложил 13,4 миллиона долларов в акционерный капитал. USX — 125 миллионов долларов в финансирование поставщиков. Chemical Bank вложил остальные средства. Это оказалось грандиозной сделкой.

Рынок стали восстановился, как мы и предсказывали. Транспортный бизнес оживился. Инвестиции, вложенные в Transtar, улучшили денежный поток компании. За два года мы увеличили свой капитал почти в четыре раза. Мы продали нашу последнюю долю в бизнесе к 2003 году. И получили общую прибыль, в 26 раз превышавшую наши инвестиции. Если считать в процентном соотношении, мы зарабатывали 130% в год.

Следующие 15 лет почти каждую сделку мы финансировали совместно с Chemical Bank. Наши предприятия росли вместе. Бывший «Comical» в итоге поглотил Manufacturers Hanover, Bank One, Chase Manhattan и, в конечном счете, самого JPMorgan. Их имя они забрали себе. Уолт Шипли стал генеральным директором Chase Manhattan. Билл Харрисон возглавил JPMorgan Chase. Джимми Ли руководил отделом инвестиционного банкинга. Джимми стал моим лучшим другом в бизнесе. За все годы сотрудничества с Chemical Bank мы не потеряли ни цента. Я и Пит были счастливы. «Comical Bears» остались довольны. Наши дела пошли в гору.



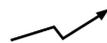


Весна 1988 года. Я прочел в газете, что лучший банкир First Boston, Ларри Финк, ушел из компании. Ему на тот момент было чуть больше 20. Ларри и небольшая группа трейдеров придумали, как «упаковывать» ипотечные кредиты в ценные бумаги. Парни торговали ими, как акциями и облигациями. Ипотечные кредиты были вторым по величине классом активов в мире после казначейских облигаций США. Ларри из First Boston и Лью Раньери из Salomon Brothers контролировали около 90% этого быстрорастущего рынка ценных бумаг, обеспеченных ипотекой. Ларри принимал верные решения и быстро перешел в комитет по управлению First Boston. Дальше успешный финансист стал генеральным директором фирмы. Ему было всего 35 лет. Я познакомился с ним через нашего общего друга Брюса Вассерштейна. Ларри Финк оказался простым в общении, умным и энергичным человеком.

Вскоре после того, как я услышал новость об уходе Ларри, нам позвонил Ральф Шлосштейн. Ральф управлял небольшим сектором по ипотеке в Lehman. Банкир сказал, что они с Ларри собираются вместе заняться бизнесом. Он предложил нам всем встретиться. На следующий день они сидели в нашем конференц-зале. Ларри выглядел потрясенным.

«Что случилось?» — спросил я, удивленный видом Ларри.

Два года назад Ларри держал пари, что процентные ставки вырастут. Они упали. Держатели ипотечных кредитов погасили свои задолженности в надежде на рефинансирование по более низким ставкам. Это повлияло на стоимость портфеля Ларри. Но все еще было не так ужасно, потому что банкир успел подстраховаться. Он верил, что будет защищен, даже если ставки по кредитам поползут вниз. Но случай распорядился иначе. Парень из бэк-офиса, управлявший компьютерными моделями Ларри, допустил ошибку. В данных по хеджевым сделкам произошел сбой. Ларри делал свои



расчеты, основываясь на неправильных цифрах. За один квартал его отдел потерял 100 миллионов долларов. Это была не его вина; не он руководил бэк-офисом. Но Ларри Финк взял ответственность за произошедшее на себя и ушел из компании.

Я не мог в это поверить. Ларри приносил компании самую большую прибыль.

«Что ты хочешь делать сейчас?» — спросил я.

Он сказал, что покончил с «упаковкой» ценных бумаг и перестал торговать ими. Банкир хотел инвестировать в рынок ипотечных ценных бумаг. Никто не разбирался в этом деле лучше него.

«Отличная идея! Принеси нам бизнес-план. Что тебе нужно?» — интересовался я.

Через несколько дней Ларри и Ральф вернулись.

Их план включал список активов, которые они хотели купить и продать. Начинаящие предприниматели указали сколько сотрудников им нужно. Прописали прибыль, которую могли бы получить. Им требовалось 5 миллионов долларов, чтобы начать работу.

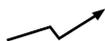
«И это все?» — удивился я.

«Все. Мне нужны пять человек из отдела ипотеки в First Boston, и я должен им платить. Я могу работать бесплатно», — ответил Ларри.

Финансовое вознаграждение Ларри должно было зависеть от доли предпринимателя в новом бизнесе.

В тот момент у Blackstone не было свободных денег. Фонд предназначался для инвестирования в выкупы от имени наших инвесторов. Мы не вкладывались в новые предприятия. Но только что я увидел новое направление бизнеса. Этот вектор развития подходил нам по всем пунктам. Работа с Ларри — это удивительная возможность.

Мы могли погрузиться в гигантский класс активов и сотрудничать с лучшими банкирами в стране. Было бы глупо упустить этот шанс.



НЕ УПУСКАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ УПУСКАТЬ

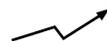
Мы с Питом решили, что каждый из нас лично вложит в Blackstone еще 2,5 миллиона долларов для финансирования нового предприятия Ларри. Мы будем владеть половиной новой компании, Blackstone Financial Management. Ларри и его менеджеры будут владеть второй половиной.

Вскоре после начала сотрудничества с Ларри, мы с Питом решили продать Nikko долю в нашем консалтинговом бизнесе. Предложили им 100 миллионов долларов, оценив свою дочернюю компанию в 500 миллионов долларов. (Выручка фирмы составляла всего 12 миллионов долларов.) Nikko уже была нашим партнером по сделкам слияний и поглощений и инвестировала в наш первый фонд. У нас были хорошие, доверительные отношения. Мы могли бы вернуть их капитал за семь лет. Деньги японцев помогли бы нам быстрее построить новую организацию. Сделка с Nikko укрепила наши партнерские отношения. Сотрудничество придавало нам сил расти дальше.



Мы инвестировали большую часть нашего первого фонда к 1991 году. Пит и я пытались собрать второй фонд, когда рецессия нарушила рост экономики США. Запаниковавшие регуляторы обрушились на страховые компании, которые были основными инвесторами в нашем первом фонде. Государственные организации ограничили возможности страховщиков инвестировать в акции. Гарнетт Кит, директор Prudential, вложивший 100 миллионов долларов в наш первый фонд, позвонил, чтобы нас расстроить. Как бы Гарнетт ни хотел инвестировать, новые правила запрещали ему это делать. Он сказал, что, вероятно, сможет найти 1 миллион долларов, чтобы поддержать нас. Я сказал, чтобы он не напрягался и не навлекал проблем на Prudential.

Нужно было искать новый источник капитала. Новой целью стал Ближний Восток. Я отправился в путь со своим коллегой



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

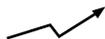
Кеном Уитни, казначеем Blackstone. Он устанавливал связи с потенциальными инвесторами фирмы. Мы остановились на один день в Лондоне. Мы пытались успеть на стыковочный рейс, когда столкнулись с Тедди Форстманном. Он был основателем конкурирующей фирмы Forstmann Little. Вместе с привлекательной спутницей Тедди направлялся на Уимблдон. В машине я сказал Кену, что ни за что не отдам свои дела Тедди. Я хотел работать, строить фирму.

Наши встречи на Ближнем Востоке в основном заканчивались ничем. Лето было худшим временем года для посещения этого региона. В Кувейте в 120-градусную жару мы взяли такси без кондиционера. На встречу мы приехали мокрые. Казалось, что мы только вышли из моря. Все старшие сотрудники компании, с которой я вел переговоры, уехали из страны на все лето. Младший персонал фирмы не понимал, зачем мы приехали. На одной встрече я целый час проводил презентацию. После нее молодой кувейтец спросил, в чем разница между инвестированием с нами и покупкой казначейских облигаций США. Я хотел провалиться под землю. Тем не менее, после долгих переговоров мы получили несколько небольших обязательств.

Затем мы направились в Саудовскую Аравию. Там мы проводили по шесть презентаций в день, но не заключили ни одного соглашения. В последний день мы с Кеном плавали в бассейне отеля в Дахране. Я рассказывал коллеге, какими успешными мы станем. Объяснял, что нужно делать, чтобы победить. Говорил, что надо просто забыть о нашем провале в Саудовской Аравии.

Да, мы потратили силы впустую. Но еще добьемся большого успеха.

Кен — уравновешенный, здравомыслящий парень. Он не скрывал своего недоверия. Много лет спустя Кен признался, что не хотел меня обидеть. Но в то время он думал, что я сошел с ума.

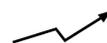


Раз страховые компании оказались вне игры, а Ближний Восток отказался пойти навстречу, надо было продолжать поиски. Следующей нашей целью стали пенсионные фонды. Это были огромные фонды капитала. Многие из них контролировались штатами и профсоюзами работников. Пенсионные фонды, как правило, были консервативны. Эти организации еще не начинали инвестировать в альтернативные активы. Я не знал ни одного человека из пенсионного фонда. Нам снова нужен был проводник, способный открыть для нас дверь в новую сферу.

Соединить нас с пенсионным фондом могли агенты по трудоустройству. Но их услуги стоили дорого. Люди, с которыми мы встречались, меня не сильно впечатлили. Мы были в отчаянии. Я уже собирался подписать контракт с одним из таких агентств, когда Кен привел парней, только начинавших работать в сфере занятости. Одним из них был Джим Джордж. Он носил костюм. Но мне казалось, что в джинсах и фланелевой рубашке Джим чувствовал бы себя комфортнее. Он сказал, что никогда раньше не работал с пенсионными фондами. Это был скромный и учтивый человек. Мне пришлось буквально выуживать из него причину, по которой он сидел передо мной. В течение многих лет он занимал пост главного инвестиционного директора штата Орегон. Джим руководил первыми инвестициями государственного фонда, переводил их в частные инвестиции. До работы в фонде он инвестировал в ККР.

«Все шло хорошо. Когда какой-либо другой государственный фонд хотел работать с этим классом активов, сотрудники организаций приходили ко мне. Я рассказывал им, что мы делаем. Вот чем я занимался», — сказал Джим.

Едва он вышел из комнаты, я вцепился в Кена. Я говорил ему, что Джим — наш человек. Парень был полной противоположностью тем вылощенным агентам по трудоустройству, которых мы видели. Он идеально подходил для нашей работы. Меня не волновало, что он был новичком в этой области. Сотрудничество



с Джимом — возможность, которую нельзя упускать. Мы сразу же составили предложение.

Несколько дней спустя я позвонил партнеру Джима и пригласил их на еще одну встречу в Нью-Йорке. Я обещал, что если мы договоримся о гонораре, то молодые люди смогут немедленно приступить к работе. Джима, однако, не было в городе. Его напарник попытался связаться с ним, но позже перезвонил и извинился. Джим не мог прилететь на встречу на следующий день.

«Это может быть самым важным событием в вашей карьере. Он не может прийти на встречу?»

«Джим только что вернулся из диснеевского круиза в Форт-Лодердейл. У него нет с собой костюма», — объяснял партнер.

«Мне все равно, есть ли у него костюм. Просто скажи ему, чтобы он садился в самолет и летел в Нью-Йорк», — настаивал я.

«Я ему так и передал, но он отказался. Джим хочет прийти только в костюме».

«Пожалуйста, просто купи ему костюм и приведи его сюда», — чуть ли не умолял его я.

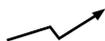
Личное достоинство — не пустой звук для Джима. Вот почему люди доверяли ему.

Он строго придерживался своих принципов. И ношение костюма на деловую встречу было одним из них. Когда мы встретились, я назвал сумму его гонорара. Он был потрясен. На государственной службе в Орегоне Джим получал в разы меньше.

«Ты это заслуживаешь. Ты оказал большую услугу Орегону и многим другим штатам страны. Мы собираемся встречаться со всеми государственными фондами. И мы хотим собрать все со стола», — сказал я.

Он согласился помочь нам.

В кармане у Джима лежала визитка крупнейшего в стране кадрового агентства. Но на этом достоинства сотрудника

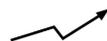


не заканчивались. У него был бесспорный авторитет и сильный характер, необходимый для работы. Посещение пенсионных фондов с Джимом напоминало мне поездку по Японии после того, как Nikko инвестировал в нас. Когда управляющие пенсионными фондами видели Джима, они узнавали «своего» человека. Сотрудника, прошедшего карьерный путь от самого мелкого фонда до Пенсионной системы государственных служащих штата Калифорния. Эта система с недавних пор инвестировала в Blackstone. Под руководством Джима мы привлекли 1,27 миллиарда долларов для нашего второго фонда. Он стал крупнейшим в мире фондом прямых инвестиций.



Примерно в то же время, когда мы собирали второй фонд прямых инвестиций, я заинтересовался недвижимостью. В конце 1980-х рынок недвижимости США рухнул. Это произошло по ряду причин. Волна необеспеченных кредитов захлестнула сберегательно-кредитные ассоциации. Эти небольшие финансовые учреждения предоставили больше кредитов, чем следовало. Так они пытались поддерживать строительный бум по всей стране. Затем в 1989 году, когда масштабы катастрофы стали очевидны, федеральное правительство создало корпорацию Resolution Trust Corporation (RTC). RTC должна была ликвидировать активы небольших учреждений, бездумно выдававших деньги. В 1990 году в стране началась рецессия. Стоимость всех недавно построенных офисов и домов упала. На RTC оказали давление, чтобы корпорация сняла активы со своих счетов практически по любой цене. Это привело к появлению на рынке огромного количества недвижимости.

В 1990 году все, что я знал о недвижимости, было основано на моем личном опыте домовладельца. Один из партнеров Blackstone предложил мне встретиться с Джо Робертом.



Джо — предприниматель в сфере недвижимости, он собирал деньги на новые проекты. Я читал в газетах, что рынок был заморожен: все покупатели разбежались. Но Джо смотрел на рынок иначе. Он основал фирму по управлению недвижимостью в Вашингтоне и установил тесные связи с правительством. Наблюдая за борьбой RTC, он настойчиво привлекал инвесторов частного сектора и экспертов по недвижимости. Он пытался продать проблемную недвижимость. В итоге Джо заключил сделку с RTC в 1990-м. Он должен был продать портфель недвижимости стоимостью 2,4 миллиарда долларов. Правительство приобретало его портфель за счет рухнувших сбережений и кредитов в 1980-х годах.

«Я продаю здания стоимостью от 5 до 10 миллионов долларов врачам и стоматологам. У них есть сбережения. Этим людям доверяют, поэтому они с легкостью могут занимать необходимые суммы в банках», — рассказывал Джо.

От Blackstone он хотел получить деньги, чтобы купить эти здания для себя. Он хорошо зарабатывал на брокерских сборах. Но мог приобрести еще больше, став владельцем и девелопером. Идеальное сочетание: наши деньги и его опыт. Джо предложил вместе поработать над следующим аукционом RTC. Он должен был состояться всего через пару недель.

«Положитесь на меня. Страна в полном раздразе. Будет не так много людей, готовых участвовать в торгах», — успокаивал Джо.

Когда RTC опубликовала детали аукциона, оказалось, что речь шла о группе апартаментов, построенных в Арканзасе и Восточном Техасе. Их возвели около трех лет назад. 80% помещений были арендованы. Я не привык инвестировать в подобные проекты. Здесь не требовался большой капитал, и риск казался минимальным. Я подумал, что это отличный способ изучить бизнес. В будущем можно будет рассмотреть более впечатляющие возможности.



НЕ УПУСКАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ УПУСКАТЬ

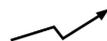
Я позвонил Бобу Рубину, генеральному директору Goldman Sachs, и предложил ему сотрудничать с нами. Goldman Sachs имели больше опыта в сфере недвижимости, чем мы. Боб согласился.

Мы с Джо отправились на встречу с командой Goldman по недвижимости. Специалисты по-другому оценивали риски предстоящей сделки. Goldman предлагал нам соглашаться на самую низкую цену, чтобы избежать переплаты. Я же боялся предложить недостаточно высокую цену и упустить хороший актив. Нам нужно было превысить ожидаемую ставку Bankers Trust.

Есть разные типы инвесторов. Некоторые гонятся за самой низкой стоимостью актива. Такие вкладчики наслаждаются самой сделкой и «избиением» своего оппонента за столом переговоров. Я не видел смысла в таком инвестировании. При этом подходе упускается та стоимость, которую можно реализовать, став владельцем актива. Улучшая инфраструктуру и рефинансируя бюджет предприятия, вы повышаете доходность актива. Если вы потратите всю энергию на погоню за минимальной ценой покупки, то скорее всего вы просто отдадите объект другому покупателю. Вы лишитесь всей будущей стоимости.

Иногда лучше заплатить больше и сосредоточиться на улучшении актива. Владеть успешным предприятием куда приятнее, чем побеждать в битве за дешевый ресурс.

Я рассчитал, что при предлагаемой мною цене у нас будет 16-процентная годовая доходность. Это означало, что каждый год мы будем получать обратно 16% от нашей покупной цены в виде прибыли с дохода от аренды. И это было только начало. Апартаменты постоянно приносили деньги. Объекты были почти новыми. Нам не пришлось бы тратить много денег на их ремонт. Заимствовав часть денег для покупки, мы могли бы повысить доходность наших инвестиций до 23% в год. Эта концепция знакома любому, кто берет ипотеку.



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

Допустим, вы заплатили 100 000 долларов за дом, оплатив 40% наличными и взяв займы 60%. Если бы вы немедленно продали дом за 120 000 долларов, ваша прибыль составила бы 20 000 долларов. Это половина от 40 000 долларов, которые вы первоначально вложили. А если бы вы приобрели тот же дом, вложив всего 20 000 долларов наличными и заняв оставшиеся 80 000 долларов? Тогда доходность ваших первоначальных инвестиций в размере 20 000 долларов выросла бы до 100%.

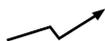
Кредит, если вы способны его погасить, может существенно увеличить рентабельность вашего капитала.

Кроме того, мы думали, что рынок недвижимости начал восстанавливаться. Со временем жильцы заняли бы свободные 20% квартир. Это повысило бы доходность наших апартаментов с 23 до 45%. Дальше арендная плата должна будет увеличиться с 45 до 55%. И все, что нам нужно было сделать для получения этой прибыли, — только купить актив.

Я заявил представителям Goldman: «Меня устраивают 55% в год. Мне не нужно 60». Они уступили. Мы объявили свою цену и выиграли. Со временем наши первые инвестиции в апартаменты стали приносить 62-процентную доходность. Это было даже лучше, чем я себе представлял. После аукциона я спросил Джо, сколько такой недвижимости вообще есть.

«В стране ее полно», — ответил он.

Мы были новичками на рынке недвижимости. Но это сыграло нам на руку. Мы пришли без багажа, без обанкротившейся недвижимости или обесценившихся кредитов. Я едва мог в это поверить. Перед нами открывалась страна, полная сокровищ. И не было никакой конкуренции. Мы готовились к следующему аукциону, когда Джо сказал, что Goldman Sachs предложил ему инвестировать миллиард долларов. Партнер хотел принять это предложение.



НЕ УПУСКАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ УПУСКАТЬ

«Ты знаешь этих людей только благодаря мне. Как же ты можешь просто перейти к ним?» — злился я.

Джо сожалеет. В Goldman Sachs ему предложили то, чего он больше всего хотел. Коллега был готов передумать при одном условии. Я должен собрать аналогичный фонд в следующем месяце.

По условиям основного инвестиционного фонда, мы могли использовать полученные деньги для покупки недвижимости. Но я хотел услышать согласие инвесторов. И только потом собирался вложить значительную часть их денег в новую стратегию. На ежегодной встрече инвесторов я рассказал об этой возможности. Я верил, что наши партнеры воспользуются ею. Но, к моему удивлению, все, кроме General Motors, отказались от этого предложения.

«Мы знаем, что вы правы. Но мы по горло заняты этими ужасными сделками с недвижимостью», — в один голос говорили инвесторы.

Все понимали, что цены на рынке оставались низкими и в конечном итоге должны были вырасти. Но все равно вкладчики не могли действовать.

Мы видели отличную возможность, которую не могли оплатить.

Я хотел заставить Джо продолжать работать с нами. Но мы не могли дать ему конкурентного предложения. И я отпустил нашего гения.

Мы не собирались сдаваться. Я попросил Кена Уитни найти мне нового специалиста в сфере недвижимости. Нам нужна была «десятка», чтобы построить отличный бизнес. Кен предложил мне длинный список имен. В итоге я поговорил с человеком в Чикаго. Джон Шрайбер мог порекомендовать нам толкового сотрудника. Кандидата он не нашел. Но чем дольше мы разговаривали



с Джоном, тем больший интерес он у меня вызывал. Джон работал в JMB, инвестиционной фирме по недвижимости в Чикаго в 1980-х годах. Он купил больше недвижимости, чем кто-либо другой в Америке. Джон предвидел надвигающийся крах и советовал JMB все продать. Его называли сумасшедшим. Фирма заплатила Джону, чтобы он ушел. Затем произошло «землетрясение, какое бывает раз в тысячу лет». Обвал рынка доказал правоту специалиста.

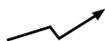
«А почему бы тебе не поработать с нами?», — предложил я. Джон сказал, что много работал в 1980-е годы. У него было восемь детей, и семья хотела чаще видеть его.

«Ты создал крупнейшую фирму по недвижимости в Америке и у тебя восемь детей? Как ты вообще находил время видеться с женой?»

«Как видишь находил», — ответил Джон.

Я продолжал настаивать. В конце концов Джон пообещал уделять нам 20 часов в неделю. Он сказал, что наймет пару парней помоложе и обучит их для Blackstone. Джон хотел использовать свои связи, чтобы открыть для нас некоторые двери. Мы решили посмотреть, как пойдет дело. Неожиданно для всех его 20 часов превратились в 70. Не знаю, как к этому отнеслась его жена, но мы радовались работе с Джоном. Он внес бесценный вклад в наш бизнес. Он лично проверял каждый объект, который мы планировали купить. Партнеры Blackstone вкладывали свои деньги. Сделки были настолько выгодными, что мы пугались. Но без второго фонда мы не могли достичь реальных масштабов. Это сводило меня с ума.

Даже когда рынок недвижимости начал восстанавливаться, инвесторы все еще боялись на него выходить. Нам нужно было придумать хороший стимул, который помог бы предпринимателям преодолеть страхи. Для этого мы изобрели новую структуру. Она стала для инвесторов «предохранительным клапаном». Схема была простой. Предположим, инвестор вносит три доллара



НЕ УПУСКАЙТЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ УПУСКАТЬ

в наш фонд. Из этих средств два доллара остаются дискреционными. Если вкладчику не нравится конкретная сделка, он может забрать часть своих средств обратно.

Первым инвестором, проявившим интерес, был друг Джима Джорджа. Стив Майерс управлял государственным пенсионным фондом штата Южная Дакота. Джим сказал нам, что Стив умный, смелый инвестор. Джим, Пит, Джон Шрайбер и я вылетели, чтобы познакомиться с ним в Сиу Фоллс. Стиву понравились наши идеи. Недвижимость поднялась в цене. Прекрасное время, чтобы войти на растущий рынок. Стив убедил свой совет директоров выделить 150 миллионов долларов.

▮ Впервые в жизни я нервничал из-за того, что брал деньги.

Это был крупный чек для пенсионного фонда Южной Дакоты. (Бюджет фонда 4 миллиарда долларов.) Я спросил Стива, уверен ли он. По условиям сделки, он был обязан вложить только 50 миллионов долларов из своего ручательства. Он мог внести оставшиеся 100 миллионов долларов, если бы ему понравились предлагаемые сделки. Руководитель пенсионного фонда готов был рискнуть. Благодаря Стиву мы начали развиваться в сфере недвижимости. В конечном итоге именно это направление станет крупнейшим бизнесом Blackstone.

ЦИКЛЫ: ИНВЕСТИРОВАНИЕ ПРИ ПОДЪЕМАХ И СПАДАХ

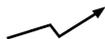
Фазы инвестиционного цикла влияют на рост вашего бизнеса. От цикла зависит, какую прибыль вы получите. В Blackstone мы регулярно обсуждаем инвестиционные процессы. Вот мои простые правила для определения пика и дна рынка:

1. Пик рынка относительно легко распознать. Покупатели обычно становятся слишком самоуверенными. Они свято верят, что «в этот раз все будет по-другому». Обычно это не так.

2. Всегда существует избыток дешевого заемного капитала для финансирования приобретений и инвестиций на «горячем» рынке. В некоторых случаях кредиторы даже не взимают проценты в денежной форме. Банкиры часто ослабляют или временно отменяют обычные кредитные ограничения. Кредитное плечо увеличивается по сравнению со средними историческими показателями. При этом сумма кредита иногда в десять и более раз превышает капитал компании. Покупатели принимают чрезмерно оптимистичные корректировки бухгалтерского учета. Клиенты верят в финансовые прогнозы. Так они оправдывают наличие высокой задолженности.

К сожалению, большинство этих прогнозов, как правило, не сбываются.

3. Еще один «симптом» пика — рост числа богатых людей. Количество инвесторов, демонстрирующих опережающую динамику, растет вместе с рынком. Либеральные условия кредитования



и оживление на рынке помогают людям «случайно» заработать деньги. Но долго держать волну не всем удастся. Умные инвесторы старательно работают, чтобы не оказаться за бортом. Они обладают железной самодисциплиной и умеют грамотно оценивать риски. Такие инвесторы сохраняют свои позиции, даже когда рыночные условия меняются на противоположные.

Все инвесторы говорят, что рынки цикличны. И все же многие ведут себя так, будто ничего не знают. За свою карьеру я видел семь крупных рыночных спадов или рецессий: 1973, 1975, 1982, 1987, 1990–1992, 2001, и 2008–2010 гг.

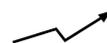
▮ Рецессии случаются.

Дно рынка иногда трудно обнаружить, поскольку рынки сжимаются, а экономика слабеет. Большинство государственных и частных инвесторов покупают активы слишком рано.

▮ Люди часто недооценивают серьезность рецессий. Важно не реагировать на происходящие изменения импульсивно.

Большинству инвесторов не хватает уверенности или дисциплины, чтобы дождаться полного завершения цикла. Они переживают, что не максимизируют прибыль. Если бы вкладчикам хватало терпения дождаться новой фазы цикла, они бы получали свои деньги в полном объеме.

Рассчитать время пребывания в нижней части цикла непросто. Обычно требуется год или два, чтобы экономика вышла из рецессии. Для восстановления стоимости активов нужно время. Может случиться, что вы инвестируете на самом дне. Тогда в течение некоторого периода вы не получите прибыли. Это произошло с инвесторами, скупавшими в 1983 офисные здания в Хьюстоне. В тот момент рынок достиг дна, и дельцы посчитали, что не могли



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

упустить свою возможность. Десять лет спустя, в 1993 году, эти инвесторы все еще ждали восстановления цен.

Способ избежать подобной ситуации — инвестировать в правильное время. Дождитесь, когда стоимость актива восстановится по крайней мере на 10% от своего минимума. Стоимость, как правило, растет по мере того, как экономика набирает обороты.

Хотя большинство инвесторов говорят, что их интересует зарабатывать деньги, на самом деле это не так. Они заботятся о своем психологическом комфорте. Они скорее потеряют деньги, чем примут трудное, но выгодное решение. Такие дельцы, как правило, не инвестируют агрессивно вблизи дна рынка. Они вкладываются на пиках рынка, где это имеет мало смысла. Наблюдая за ростом своих активов, они испытывают чувство комфорта.

Инвесторы наивно полагают, что высокие цены будут продолжать расти.

Учитывать фазу цикла необходимо и при выводе бизнеса на IPO. В нижней точке цикла это сделать практически невозможно. Но по мере того, как цикл стремится к пику, размер и оценки IPO растут.

Циклы зависят от всех типов характеристик спроса и предложения. Оценив количественные данные, вы можете определить, насколько вы близки к пику или дну рынка. Рассмотрим пример. Когда в сфере недвижимости происходит строительный бум? Когда застройщики понимают, что могут дорого продать здание, в которое вложили минимум средств. Это отличная стратегия, если строить только один дом. Но почти каждый девелопер заметит возможность заработать «дешевые» деньги. Если все начнут строить одновременно, то предложение превысит спрос. Стоимость зданий на этом рынке резко упадет.

Бывший председатель Федеральной резервной системы (ФРС) однажды рассуждал о пузырях, раздуваемых на рынке недвижимости. Он говорил, все на рынке замечают искусственное раздувание экономического подъема.

В ФИНАНСАХ НЕТ ХРАБРЫХ СТАРИКОВ

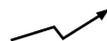
В ходе расширения Blackstone мы наняли молодого банкира из отдела корпоративных финансов компании Drexel Burnham Lambert. Он был умен и амбициозен. Он занялся одной сделкой в 1989 году. Компания Edgcomb закупала сталь и перерабатывала ее в продукцию для производителей легковых автомобилей, грузовиков и самолетов. Наш молодой партнер заключал сделки с Edgcomb еще когда работал в Drexel. Он знал руководителей компании. Теперь Edgcomb был выставлен на продажу, и мы получили эксклюзивное право первыми рассмотреть возможность покупки.

Потенциальная сделка выглядела многообещающей. Edgcomb зарабатывала много денег. Их клиентская база росла. Нам казалось, компания могла расширяться. Они просили около 330 миллионов долларов. Проанализировав их отчеты, я подумал, что это цена справедливая. Я был готов пойти на эту сделку. Но ко мне в офис влетел еще один наш новый партнер — Дэвид Стокман. Дэвид проработал у нас меньше года. Он обладал острым умом, внимательно анализировал сделки и не боялся высказать свое мнение.

«Эта сделка с Edgcomb — катастрофа. Мы никак не можем на это пойти», — начал Дэвид.

«А другие считают, что это здорово», — ответил я.

«Это не здорово, а ужасно. Компания ничего не стоит и плохо управляется. Вся ее прибыль — результат повышения цен



на сталь. Это разовая прибыль. Основной бизнес просто поддерживает иллюзию прибыльности. Кончится тем, что они обанкротятся. Если мы вложимся, то сами обанкротимся. Это катастрофа!» — пытался достучаться до меня Дэвид.

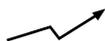
Я вызвал фаната компании и главного критика Edgcomb в свой кабинет. Мне нужно было услышать, как они обсуждают возможную сделку.

Опираясь на их доводы, я собирался принять решение. Словно царь Соломон, я оценивал их аргументы.

Я посчитал, что молодой сотрудник взял верх. Он работал с Edgcomb много лет и владел инсайдерской информацией. Он мог ответить на все вопросы. Стокман анализировал сделку как сторонний наблюдатель. Дэвид приводил веские аргументы, но мне их было мало. После успеха с Transtar, транспортным бизнесом, который мы купили у USX, мы думали, что знаем про сталь все. Партнеры полагали, что смогут предсказать цикл сырьевых цен. Я решил им довериться. Мы дали предложение, собрали деньги от инвесторов и закрыли сделку.

Через несколько месяцев после заключения сделки цены на сталь сильно просели. Товарно-материальные запасы Edgcomb стоили теперь дешево. И с каждым днем их стоимость падала. Мы не получили прибыль, которая должна была покрыть наши расходы по займам. Мы не могли платить по долгам. Edgcomb терпел крах, как и предсказывал Дэвид Стокман.

Мне позвонил директор по инвестициям компании Presential Life. Он вкладывал деньги в наш фонд. Директор просил о встрече. Я взял такси до его офиса в Найаке. В кабинете он стал кричать на меня. Я некомпетентен или просто глуп? Какой идиот смеет тратить чужие деньги на что-то настолько бесполезное? Кто мог додуматься дать хоть десять центов такому неумехе, как я? Выслушивая его гневные речи,



я понимал, что директор был прав. Мы теряли их деньги, потому что ошиблись в анализе. Решение принял я. Никогда в жизни мне не было так стыдно. Даже путаница с цифрами в материалах по сделкам для Эрика Гличера не шла ни в какое сравнение. Я опозорился.

Я не привык, чтобы на меня кричали. Мои родители никогда не повышали голоса. Если мы делали что-то не так, родители спокойно об этом говорили: Слезы навернулись на глазах. Мое лицо покраснело и запылало. Я едва не заплакал. Я сказал инвестору, что все понимаю. Заверил его, что в будущем такого не повторится.

Добравшись до парковки, я поклялся себе — ничего подобного со мной больше никогда не случится.

Вернувшись в офис, я работал как дьявол. Никто, кроме Blackstone и инвесторов, не должен потерять деньги на Edgcomb. Сильнее всего я переживал за наших кредиторов. Нельзя было допустить, чтобы банки, выдавшие нам деньги, потеряли хоть цент. Сделка с Edgcomb была всего лишь очередной покупкой фонда. Мы могли выкупить другие компании и с лихвой вернуть деньги инвесторам. Но наши кредиторы стабильно одалживали нам деньги. Я опасался, что если мы не вернем им долг хотя бы раз, это повредит нашей репутации. Банки будут ссужать нам меньше денег на более жестких условиях. А это навредит бизнесу.

Затем мы рассмотрели свой процесс принятия решений. Несмотря на энтузиазм, амбиции, навыки и безукоризненную трудовую этику, Blackstone не стал великой организацией. Возможно, неудача с Edgcomb должна была нас чему-то научить. О своих провалах надо открыто говорить. Изучать и анализировать их, чтобы создать новые правила принятия решений. **Поражение может стать большим подарком, катализатором, меняющим курс**



организации. Промах в сделке с Edgcomb показал, что изменения надо было начинать с меня. Мне стоило пересмотреть свой подход к инвестированию.



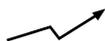
Я попал в ловушку, в которой оказываются многие организации. Людям часто приходится презентовать идеи. Как правило, сотрудники рассказывают свои мысли великому человеку, сидящему в конце стола. Если идея плохая, ее отвергают. Инициативный сотрудник выходит из комнаты, опустив голову. Несколько недель спустя он приходит с новым «гениальным» предложением. Но снова выходит из кабинета ни с чем. Только медленнее, чем раньше. В третий раз он уже скрипит зубами. В четвертый — доводит до белого каления директора. Сотрудники, предлагающие идеи, — не плохие люди. Им просто не хватает опыта. Если это четвертое предложение почти дотягивает до отметки «хорошо», босс примет его. Просто чтобы от него отстали.

Я хотел дать новому партнеру шанс заключить сделку с Edgcomb. В результате я подставил себя и фирму. Позже я узнал, что один из аналитиков в команде этого нового партнера выступал против сделки. Он не верил в успех покупаемого предприятия. Но партнер посоветовал ему держать мнение при себе.

Мне следовало быть осторожнее со своими эмоциями и скрупулезнее относиться к фактам. Сделки — это не только математика. Есть много объективных критериев, которые надо учитывать. И мне нужно было сделать это в тишине. А не в ситуации, когда два человека отстаивали свои взгляды.

В сфере финансов работает много обаятельных людей. Они хорошо говорят и быстро преподносят информацию. Порой кажется, что за ними невозможно угнаться. Эти шоу надо прекращать.

В принятии важного для компании решения нельзя полагаться на одного человека.



ПОРАЖЕНИЕ МОЖЕТ СТАТЬ
БОЛЬШИМ ПОДАРКОМ,
КАТАЛИЗАТОРОМ, МЕНЯЮЩИМ КУРС
ОРГАНИЗАЦИИ.

ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

Blackstone нужны были новые правила. Мы хотели обезличить наш инвестиционный процесс. Он больше не должен был зависеть от способностей, чувств и слабостей руководителя. Я всегда маниакально стремился не терять деньги. Неудача с Edgcomb только усилила мою одержимость. Я начал думать об инвестировании как об игре в баскетбол.

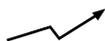
Мяч у тебя в руках. Если хочешь выиграть, просто продолжай пасовать. Делай это до тех пор, пока не будешь уверен в своем броске.

Другие команды могут потерять терпение и вылететь за трехочковую линию. Так произошло с Edgcomb. Я решил, что в Blackstone мы будем двигаться и пасовать до последнего. Мы передадим мяч только в руки двухметрового игрока, стоящего прямо под корзиной. Мы изучим недостатки каждой потенциальной сделки. И не выступим с предложением пока не убедимся, что не промажем.

Мы решили привлечь всех старших партнеров компании к обсуждению инвестиций. Больше никто не сможет в одиночку принимать решение по сделке. За свою карьеру я делал больше правильных вещей, чем неправильных. Но Edgcomb показал, что я далек от совершенства. У моих коллег был многолетний опыт. Работая вместе и применяя нашу «коллективную мудрость» для оценки рисков инвестиций, мы могли объективнее рассматривать наши сделки.

Мы договорились, что каждый, у кого будет предложение, составит по нему подробный меморандум. Сотрудники обязаны распространить его по крайней мере за два дня до обсуждения сделки. Читатели могут сделать пометки в меморандуме, выявить пробелы и задать вопросы по документу на совещании.

Старшие партнеры должны сидеть по одну сторону стола. Внутренняя команда, представляющая сделку, — по другую.



Младшие члены команд займут свои места вокруг нас. Они будут наблюдать, учиться и вносить свой вклад.

Для этих обсуждений мы ввели два фундаментальных правила. Во-первых, высказаться должен каждый. Все инвестиционные решения принимаются коллективно. Во-вторых, обращаем внимание на слабые стороны потенциальных инвестиций. Все сотрудники должны искать нерешенные проблемы будущей сделки. Такой процесс конструктивной конфронтации может быть сложным для ведущего. Но мы никогда не переходили на личности. Правило «только критика» позволяло нам спокойно критиковать предложения друг друга. Мы не боялись задеть чьи-то чувства.

Следует также учитывать выгоды от потенциальных инвестиций. Раньше на этот пункт мы часто закрывали глаза.

По завершению процесса группового анализа руководитель сделки получит два списка. Первый — перечень проблем, которые надо было решить. Второй — список вопросов, требующих ответа. (Что будет с компанией, которую они предлагали купить, если начнется рецессия? Прибыль фирмы будет плавно снижаться или резко падать? Есть ли вероятность, что лучшие менеджеры останутся работать в компании после выкупа? Достаточно ли серьезно мы подумали о реакции конкурентов?)

Команда докладчика найдет ответы на наши вопросы. Анализируя ситуацию, они смогут вносить коррективы или находить новые риски потенциальной сделки. Затем команда проведет еще один раунд обсуждения. Если выполнять всю эту работу, то к концу переговоров в сделке не останется неприятных сюрпризов.

Я решил, что никогда не буду говорить о потенциальных инвестициях только с ведущим партнером. Если у меня возникнут вопросы, то я позвоню самому младшему сотруднику, который работает с цифрами. Если бы я сделал это с Edgcomb, то узнал бы мнение аналитика, которому не нравилась эта сделка. Прорвавшись через иерархию, я смог бы услышать другое мнение.



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

Возможно, об этом риске не написали на бумаге. Но его можно было бы почувствовать в тоне аналитиков. Я мог спросить их: «Расскажите, что вы думаете об этой сделке».

Достаточно прислушаться к интонации человека, чтобы все понять.

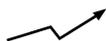
И последнее изменение в системе принятия решений Blackstone. Мы начали поощрять чувство коллективной ответственности. Каждый партнер в инвестиционном комитете должен был оценивать фактор риска предлагаемой инвестиции. Таким образом, внутренняя команда, представлявшая проект, не могла повлиять на старшего человека за столом. Все присутствовавшие несли ответственность за принятое решение.

Этими же правилами мы руководствуемся, когда запускаем новые направления в Blackstone и выходим на новые рынки. Каждый сотрудник активно участвует в обсуждении. Риск подробно разбирается и осмысливается. Одни и те же небольшие группы людей рассматривают все инвестиции. Сотрудники применяют строгие единые стандарты. Эти правила легли в основу инвестиционного подхода Blackstone.



В моей личной жизни тоже происходили перемены. В 1991 году мы с Элен развелись, но продолжали вместе воспитывать детей, Зибби и Тедди. Решение расстаться далось мне тяжело. Я помню, что перед разговором с Элен пошел на обследование к доктору Харви Кляйну. Физически я чувствовал себя отлично, но что-то меня беспокоило. В конце встречи Харви спросил, как у меня дела. Я сказал, что испытываю сильный стресс и не могу принять решение о своем браке.

Я был несчастен. Но перспектива развода пугала.



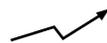
Харви записал номер телефона и протянул его мне.

Доктор Байрам Карасу — психиатр. Специалист 23 года проработал заведующим кафедрой в Медицинском колледже Альберта Эйнштейна в Нью-Йорке. Он написал 19 книг и вел небольшую частную практику в Манхэттене. Оказавшись в кабинете Байрама, я ясно дал понять, что пришел не ради терапии. Я просто не мог решиться на развод. Доктор спросил, что меня останавливает. Меня терзали четыре страха. Я боялся потерять связь с детьми, лишиться половины имущества и рассориться с друзьями. Мне было страшно встречаться с новым человеком.

Байрам сказал, что мои страхи понятны. Но все они неоправданы. Развод не мог травмировать моих уже взрослых детей. Если я постараюсь сохранить с ними хорошие отношения, то дети ответят взаимностью. Да, мне пришлось бы выписать большой чек Элен. Но он помогал мне открыть новую главу в жизни. Люди, с которыми мы дружили, как пара, скорее всего, выберут кого-то одного. Такова жизнь. А что касается свиданий, то у богатого одинокого джентльмена в Манхэттене не будет отбоя от девушек.

Байрам — сердечный, вдумчивый, проницательный и опытный человек. Он умеет убеждать. Его совет изменил мою жизнь в лучшую сторону. С тех пор я навещаю его пару раз в неделю, чтобы поговорить о работе. Байрам понимает мой тип мышления и остроту, с которой я реагирую на мир. Он помогает мне снимать психологические, социальные, эмоциональные и интеллектуальные фильтры, мешающие видеть правду.

Байрам был прав, когда сказал, что развод — это лишь начало новой главы в моей жизни. Мои друзья поддерживали меня и устраивали свидания. На одном из них я познакомился с юристом Кристиной Херст. Она только нашла работу и уже упаковала вещи, чтобы переехать в Пало-Альто. Не очень многообещающее начало. Мы оба были заняты. Кристина уже думала о своей новой жизни на Западном побережье. Но мои друзья настаивали, чтобы я встретился с ней. Я пообещал им сделать это.



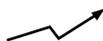
Я считал, что наше первое свидание прошло отлично. Ей оно показалось странным. Она ожидала, что я заеду за ней, но я работал допоздна. Мы собирались пойти на вечеринку недалеко от моего офиса, поэтому я просто послал за ней машину. Кристина удивилась, когда увидела меня в машине. Я оглянулся и сказал: «Привет, я Стив». А затем опустил зеркало на солнцезащитном козырьке и использовал электробритву. С книжной вечеринки в Рокфеллер-центре мы отправились посмотреть выступление Джорджа Майкла в новом здании Sony Plaza. Дальше поехали на званый ужин с друзьями. Дебби Банкрофт, наша общая подруга, позвонила мне на следующее утро. Дебби интересовалась, как прошло свидание.

«Отлично», — сказал я.

Мне понравилась Кристина, и мы прекрасно провели время. Кристина сказала Дебби, что чувствовала себя просто приложением, когда мы переезжали с места на место. Я общался с множеством людей, которых она не знала. Ей пришлось нелегко. Свидание было таким насыщенным, что мы как следует не поговорили. Дебби посоветовала мне позвонить Кристине и извиниться за прошедший вечер. Мне нужно было пригласить ее на тихий ужин в ресторан, где мы могли бы узнать друг друга. Я так и сделал. Мы отправились на ужин в итальянский ресторан на Первой Авеню. Я так хорошо провел время, что к концу ужина достал свой календарь встреч. Кристина удивилась, а я просто пытался запланировать нашу следующую встречу. Она не привыкла, чтобы кто-то в финансах действовал так быстро, как я.

К счастью, это ее не оттолкнуло. Как только мы начали встречаться, она навела порядок в моем холостяцком доме. Я жил в квартире на Пятой авеню, с сыном Тедди. У меня работал шеф-повар Чанга. Каждый вечер мы говорили с сыном об одном и том же. «Как дела в школе?» — «Хорошо».

Когда Кристина пришла в мою квартиру в первый раз, она вошла на кухню и открыла холодильник. Я это никогда не делал.



Там она увидела стопки коробок замороженных полуфабрикатов Stouffer. Два года Чанг разогревал их и подавал мне и моему сыну. Мы этого даже не замечали.

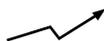
Через пару лет после свадьбы с Кристиной, я захотел нанять шеф-повара. Моя жена умела все, но не готовила ужины. А все мои знакомые знали, что после долгого рабочего дня я люблю хорошо поесть. Поэтому мы разместили объявление. Нас особенно впечатлило резюме шеф-повара по имени Хайми. Мы пригласили его на собеседование. Кристина узнала повара, как только открыла дверь. Это был Чанг! Он просто сменил имя и надеялся, что мы забыли его чудесные полуфабрикаты Stouffer. Таков Нью-Йорк.

НЕ ТЕРЯЙТЕ ДЕНЬГИ!!! РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Люди часто ухмыляются, когда слышат мое первое правило инвестирования: Не. Теряйте. Деньги. В Blackstone мы разработали и усовершенствовали инвестиционный процесс, чтобы следовать этой базовой концепции. Мы создали надежную систему оценки рисков. И научили наших специалистов сводить каждую отдельную инвестиционную возможность до двух или трех основных переменных. До факторов, которые определяют успех нашего инвестиционного проекта и создадут его ценность. В Blackstone решение об инвестировании полностью зависит от этой четкой, беспристрастной и надежной системы. Это не только процесс, но и образ мышления. Неотъемлемая часть корпоративной культуры.

Вот как мы это делаем:

Концепция инвестиционного комитета — обычная практика на Уолл-стрит. Несколько старших руководителей фирмы приглашают команды по сделкам. Сотрудники представляют новую возможность, которую уже успели описать в меморандуме. Команда по сделке пытается «продать» потенциальную инвестицию комитету. Участники перечисляют все причины, по которым сделка выгодна. Они количественно оценивают потенциальную прибыль. Если членам комитета нравится презентация, они одобряют сделку. И команда спокойно продолжает работу. А что происходит, если комитет отказывается от сделки? Сотрудники выходят



НЕ ТЕРЯЙТЕ ДЕНЬГИ!!! РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА

из комнаты, бормоча что-то себе под нос? В других компаниях да. Но только не в Blackstone.

Мы структурируем инвестиционный процесс таким образом, чтобы демократизировать систему принятия решений. В Blackstone поощряется интеллектуальное участие всех сотрудников.

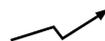
Здесь нет «нас» и «их». Никто не ждет одобрения группы старейшин. Есть только коллективное чувство ответственности за выявление важнейших факторов риска.

Ожидается, что все присутствующие будут иметь собственное мнение. Сотрудники активно обсуждают сделки. Ни один человек или группа людей не доминирует в разговоре. Это командная игра. Все согласовывают переменные и определяют диапазон возможных результатов. В одних случаях переменные очевидны. В других — нет. Тогда мы проводим несколько раундов дебатов, чтобы их определить. Мы не двинемся вперед, пока не достигнем согласия.

Такой подход устраняет эмоции, часто влияющие на способность инвесторов принимать решения. Это также устраняет индивидуальное напряжение и снимает давление, оказываемое на команду по сделкам, во время обсуждения конечного результата. Давление особенно сильно ощущается, когда речь идет об инвестировании миллиардов долларов. Подобный стресс негативно сказывается на эмоциональном состоянии людей, работающих над сделкой.

Одной неудачной инвестицией вы можете погубить фирму или свою репутацию.

В Blackstone инвестиционные комитеты обсуждают, а не одобряют сделки. Решение о продолжении работы над сделкой принимается совместно. Поэтому никто не старается «продать» собственную сделку. То, что сотрудник предлагает идею, не значит,



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

что ее обязательно поддержат. Точно так же мы не одобряем невыгодную сделку, чтобы только вознаградить за упорную работу коллег. Да, люди неделями ищут и анализируют соответствующие инвестиции. Но это не значит, что фирма закрывает глаза на изъяны в предложении. Если Blackstone вложит средства и что-то пойдет не так, то ответственность за неудачу понесут все. Но чаще всего, мы успешно закрываем сделки и вместе пожинаем плоды.

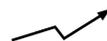
Наш процесс побуждает всех, независимо от занимаемой должности, действовать как владельцы фирмы. Люди работают над сделками так, словно сами владеют капиталом нашей компании. Наша система принятия решений мотивирует сотрудников на достижение лучшего результата. И превращает каждое обсуждение сделки в обучающий мастер-класс. Успех нашего процесса говорит сам за себя.

КОЛЕСО КРУТИТСЯ ВСЕ БЫСТРЕЕ

Мы с Питом всегда нанимали людей «десяток». Сегодня Blackstone может выбирать лучших молодых выпускников. В наш класс младших инвестиционных аналитиков в 2018 году студенты подали 14 906 заявок на 86 мест. Конкурсный отбор в Blackstone серьезнее, чем в лучших университетах мира. Если бы мне пришлось сегодня устраиваться на работу в собственную фирму, очень сомневаюсь, что меня бы взяли.

Мы много лет пробовали и ошибались, чтобы добиться такого результата. В первые годы Blackstone нам было сложно искать и нанимать нужных нам людей. По условиям моего ухода из Lehman мне запрещалось брать к себе на работу бывших коллег. Людей, которых я знал лучше всего. Они стали бы идеальными партнерами в новой компании. Работа в крупной фирме на Уолл-стрит в то время походила на жизнь в племени. Уйти из Goldman Sachs в Morgan Stanley было все равно, что команчу уйти к могавам. Blackstone же тогда едва ли представлял собой отряд «охотников за головами». Мы не сформировали свое племя. Громкое имя Lehman, стоявшее в моей биографии, избавляло меня от необходимости рыскать по агентствам найма. Часто потенциальные сотрудники сами приходили в компанию. Но это не могло длиться вечно.

■ Финансы — это отрасль, поощряющая самообман.



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

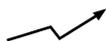
Люди думают, что они замечательные специалисты. На собеседовании они никогда не скажут, что потерпели неудачу на предыдущем месте. Но обязательно объяснят вам, что ищут «больше возможностей». Вы нанимаете этих «искателей», и они проваливают задачи. Вам приходится их увольнять и отправляться на поиски других кандидатов. Это будет продолжаться до тех пор, пока не найдутся нужные вам люди. Уволенные сотрудники расскажут всем, как сложно работать в вашей фирме. И это только усложнит процесс найма новых людей.

Мне и самому было непросто. Я хорошо умел собирать деньги и заключать сделки. Но первые пять лет работы в Blackstone я не справлялся с подбором и управлением людьми. Пит приволил друзей, даже когда у нас не было для них мест. Партнеры компании умудрялись заключать собственные сделки. Сотрудники не понимали, чем занимается остальная часть фирмы. Мы были скорее группой отдельных людей, чем командой. Я оправдывался тем, что мы занимались сложным конкурентным бизнесом. У нас мало времени на то, чтобы беспокоиться о чувствах людей. Я был неправ.



Я увидел возможность начать оптимизировать наши процессы найма и обучения в 1991 году. В тот год мы открыли наш первый класс выпускников МВА. Тогда я верил, что Blackstone добьется успеха. Будущее компании зависело от талантливых молодых людей. В свою очередь, мы обязаны были разработать достойную корпоративную культуру. Создать атмосферу, в которой сотрудники могли реализовать свои амбиции.

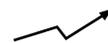
Культура Уолл-стрит, в которой я вырос, не работала. В Lehman трудились умные люди, обладавшие жестким характером. Отношения между сотрудниками были сложные. Иногда банкиры даже оскорбляли друг друга. Выстраивая культуру



Blackstone, мы равнялась на опыт тех организаций, из которых вышли. Я старался создать фирму нового типа. Но несколько наших сотрудников среднего звена исключительно жестко относились к подчиненным. Иногда они кричали на людей, оскорбляли их и вели себя по-хамски. Они иногда дожидались последней рабочей минуты в пятницу, чтобы дать людям поручения. В результате коллеги теряли выходные. Один молодой аналитик так расстроился, что пнул копировальную машину и сломал ее. Услышав об этом, я подумал, что это безумие.

Мы обратились к Respect to Work, чтобы искоренить хамство в нашем коллективе. Представители этой организации беседовали с каждым сотрудником Blackstone. Дальше они разыгрывали сценки, показывали со стороны поведение банкиров, менеджеров, аналитиков. Они заставляли моих коллег играть роль хулиганов или жертв. Я ходил на каждое представление и сидел в первом ряду. Простые сценки шокировали меня. Я увидел, что в действительности происходило в компании. Нужно было бороться с личными недостатками сотрудников, чтобы искоренить недостойное поведение в Blackstone. Мы ясно дали понять, что уволим всех, кто будет хамить. Я должен был высказать свое мнение и показать всем в фирме, что настроен серьезно.

Теперь мы поставили себя на место молодых людей, присоединившихся к Blackstone. Команда фирмы задумалась. Чего бы недавние выпускники университетов хотели от нас? В DLJ меня никогда не учили должным образом. Я съеживался в своем кабинете. Надеялся, что меня никто не заметит. Боялся показаться невежественным или некомпетентным. Думаю, я был крупнейшим покупателем антиперспирантов в Манхэттене. В Lehman мне пришлось учиться на собственных ошибках. Обучение в такой среде шло медленно. И, как правило, заканчивалось выгоранием или истощением. В Blackstone мы вложили средства в программу обучения. Нужно было убедиться, что наши новобранцы знают все и могут приступить к работе. Мы ждали, что обучение поможет



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

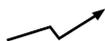
новым сотрудникам быстрее адаптироваться. Верили, что новобранцы будут активны и полезны. Мы не хотели, чтобы блестящие умы прятались в офисе и пытались скрыть свое незнание.

Эффективная программа обучения стоит недорого, но она бесценна! Обучение помогает адаптировать новых сотрудников к работе.

Мы сформулировали четкий набор ожиданий. Их я изложил в приветственной речи нашим новым аналитикам. Все сводилось к двум словам: *совершенство* и *честность*. Если мы обеспечим отличные результаты для наших инвесторов и сохраним безупречную репутацию, то сможем расти. И будем заниматься все более интересной и полезной работой. Если мы будем плохо инвестировать или позволим усомниться в нашей честности, то потерпим неудачу.

Я определил *совершенство* в четких, практических терминах, чтобы меня все правильно поняли. Идеально выполненная работа — это 100% во всем. Никаких ошибок. Это не школа или колледж, где можно получить высший балл, выполнив задание на 95%. В Blackstone из-за 5-процентного недостатка эффективности инвесторы понесут огромные убытки. Это серьезное требование. Но я предложил два способа выполнить его.

Первый способ — сосредоточенность. Если вы чувствуете, что перегружены работой, передайте ее часть другим. Это может показаться странным. Люди с высокими показателями, как правило, хотят добровольно взять на себя больше ответственности. Они не отказываются от части своих обязательств. Но для руководства фирмы главное — чтобы работа была выполнена хорошо. **Нет ничего героического или похвального в том, чтобы взять на себя слишком много и все испортить.** Сосредоточьтесь на том, что можете сделать хорошо. А остальными задачами поделитесь с другими.



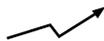
НЕТ НИЧЕГО ГЕРОИЧЕСКОГО
ИЛИ ПОХВАЛЬНОГО В ТОМ,
ЧТОБЫ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ СЛИШКОМ
МНОГО И ВСЕ ИСПОРТИТЬ.

Второй способ достичь *совершенства* — это обратиться за помощью, когда это необходимо. В Blackstone полно людей, которые работали над множеством сделок. Если вы проводите всю ночь, пытаясь решить проблему, то остановитесь. Скорее всего, в нескольких комнатах от вас сидит кто-то с большим опытом. Коллега может решить вашу задачу быстрее.

Не тратьте время на то, чтобы заново изобрести колесо. Вокруг полно готовых колес. Крутите их быстрее и развивайтесь в новых направлениях.

Что касается *честности*, то проще всего ее объяснить при помощи термина репутации. Чтобы заработать отличную репутацию, вы думаете в долгосрочной перспективе. Я создавал свою репутацию с юношеских лет. Еще в Филадельфии я впитал такие ценности как: честность, трудолюбие, уважение и верность своему слову. Мое обращение к нашим новым аналитикам было простым: придерживайтесь наших ценностей и никогда не рискуйте своей репутацией.

За свою карьеру я сталкивался с худшими представителями Уолл-стрит. Я видел, как люди поступались честностью и разрушали себя, фирмы и собственные семьи. В начале 1980-х, когда я занимался слияниями и поглощениями в Lehman, по соседству с нашим зданием располагался офис Денниса Левина. Деннис работал банкиром. Казалось, мы с ним были чем-то похожи. Но в 1986 году его признали виновным в инсайдерской торговле, мошенничестве с ценными бумагами и лжесвидетельстве. Он имел конфиденциальную информацию о планируемых корпоративных поглощениях и покупал акции целевых компаний. Стоимость акций росла, когда о поглощениях объявляли общественности. И Левин получал большую незаконную прибыль. Его сообщником был трейдер Иван Боски. Он заработал миллионы долларов, когда сидел в самом сердце Уолл-стрит. Все знали Боски и хорошо с ним общались.



Однажды Боски пригласил меня выпить в Гарвардский клуб на Сорок Четвертой улице. Он спросил меня про Lehman. Я ответил, что работа мне нравилась.

«А ты не хотел бы зарабатывать больше денег?» — интересовался Боски.

Я сказал, что уже зарабатываю достаточно и получу еще больше в обозримом будущем.

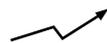
«А ты не хочешь получить это намного раньше?» — спросил он.

Я подумал, что Боски предлагает мне сотрудничать. Я ответил ему, что меня устраивает моя нынешняя работа. Но он продолжал делать все то же странное и неопределенное предложение: «А ты не хотел бы иметь больше?»

Наконец, я спросил, есть ли у него другие темы для разговора. Он сказал «нет» и подвез меня домой. Я не придавал этой беседе большого значения. А потом Боски арестовали. Левин дал показания против трейдера. *Wall Street Journal* опубликовала статью о том, как Боски сделал соучастником преступления Марти Сигела, главу отдела слияний и поглощений в Kidder Peabody. Когда-то на встрече в Гарвардском клубе Боски говорил с Сигелом на том же странном языке: *А ты не хочешь получить это намного раньше?*

Боски, Сигел, Левин и молодой банкир Айра Соколов отправились в тюрьму. Прочитав новости, я понял, что Левин, должно быть, получал часть внутренней информации прямо с моего стола. Думаю, он входил в мой кабинет, брал данные и передавал их Ивану Боски.

Я рассказывал эту историю нашим коллегам-первокурсникам в Blackstone. История-предупреждение. Эти люди — Боски, Левин, Соколов и Сигел — ничем не отличались от нас. Они ходили, разговаривали и вели себя, как обычные финансисты. И они отправились в тюрьму за торговлю внутренней информацией. Я предупредил, что если я когда-нибудь поймаю кого-то



ОСУЩЕСТВЛЯЙТЕ ДОСТОЙНЫЕ МЕЧТЫ

в Blackstone за руку, то лично отправлю мошенника в тюрьму. Я не собирался никого пугать. Я сказал это, чтобы помочь новобранцам избавиться от сомнений.

Мы с Питом смотрели в будущее, когда нанимали класс 1991 года. Мы надеялись, что однажды сможем передать фирму этой группе. Они обеспечат Blackstone процветание на многие годы вперед. Мы хотели, чтобы они стали великими тренерами для последующих классов.

Все наши мысли о достижении значительного масштаба зависели от надежд, возложенных на 20 молодых новобранцев.

Мы оказались правы. Многие из этого первого класса оставались с нами в течение многих лет. Наши ученики стали успешными инвесторами и менеджерами в отрасли.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Расширяйтесь

Обращайтесь за помощью, если она вам нужна

Предпринимательство: никто не скажет вам о боли

Старайтесь расслышать диссонирующие ноты

Время ранит все сделки

Нагружайте лодку

РАСШИРЯЙТЕСЬ

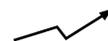
Ларри Финк собрал два крупных фонда для финансового управления Blackstone к 1994 году. Бизнесмен работал с активами, обеспеченными ипотекой, на сумму около 20 миллиардов долларов. В один момент ФРС повысила краткосрочные процентные ставки больше, чем ожидалось. Из-за этого долгосрочные ставки также резко выросли. Многие инвесторы, вкладывавшие деньги в облигации, были застигнуты врасплох. Цены на их активы рухнули. Это событие позже назвали «великой резней по облигациям». Стоимость фондов Ларри снизилась.

Ларри хотел продать бизнес. Один из фондов скоро должен был окупиться. Предприниматель переживал, что инвесторы не захотят реинвестировать вместе с ним после неудачи с облигациями. Я попытался успокоить его. Мы, как и остальные участники рынка, переживали трудные времена. Но Ларри и его команда были лучшими в бизнесе. Я хотел расти вместе с ними и верил, что класс активов в конечном итоге восстановится. Я просил Ларри подождать. Продать компанию можно в любой момент. Но сейчас время было неподходящее. Этот бизнес мог вырасти, если бы мы сохранили его.

Но я не смог убедить в этом Ларри.

«Почему я уверен в тебе больше, чем ты сам?» — спросил я его.

Ларри ответил, что вложил в компанию 100% собственного капитала. Я — только 10%. Поэтому мы по-разному

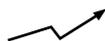


смотрели на риск. Несколько месяцев мы не понимали, что делать дальше.

Другое разногласие было связано с распределением собственного капитала в бизнесе. По первоначальному соглашению, компании Blackstone принадлежала половина Blackstone Financial Management. Остальное находилось в руках Ларри и его команды. Мы договорились снизить доли каждого партнера до 40%. Оставшиеся 20% планировали распределить среди сотрудников в виде акций. Решение о дальнейшем размытии собственности должен был принимать Ларри. Таков был уговор. Но вскоре коллеги попросили нас отказаться еще от некоторого количества акций. Я выступил против. Ларри и его команда были в ярости. Они говорили, что выполняли всю работу и поэтому претендовали на большее. Но они подписали документ, а значит должны были держать слово. Я решил прекратить споры и удовлетворить просьбу Ларри.

Ларри и его команда в конечном итоге продали свою долю в Blackstone банку Financial Management PNC. Единственный забавный момент в этой истории связан с процессом переименования фирмы. Компания Ларри теперь принадлежала PNC и больше не могла называться Blackstone. Ларри хотел сохранить какую-то институциональную связь с проданным предприятием. И решил сделать это при помощи нового наименования. Он предложил Black Pebble или BlackRock. Первый вариант меня не впечатлил. Мы остановились на BlackRock.

Продажа этого бизнеса была большой ошибкой. Проблемные фонды Ларри полностью восстановились в 1994 году. PNC сделала состояние на своих инвестициях. В конечном итоге Ларри сделал то, что я всегда от него ожидал. Предприниматель построил успешный бизнес и возглавил международную инвестиционную компанию. Удивительно, какой путь прошли Blackstone и BlackRock. Эти фирмы построили люди, которые сидели в одном



офисе. Сейчас офисы компаний находятся на большом расстоянии друг от друга в центре Манхэттена.

Если бы ситуация 1994 года повторилась, я бы нашел способ не продавать Blackstone Financial Management. Я считал Ларри сотрудником «номер 11». Его компания стала именно такой, какой мы хотели сделать Blackstone. На момент продажи у фирмы были все шансы стать высокорентабельным бизнесом. Мы с Ларри отлично дополняли друг друга. Я специализировался на неликвидных активах, он разбирался в ликвидных ценных бумагах. Он был талантливым менеджером, обладавшим уникальными навыками. Мы могли бы работать вместе.

Будучи неопытным генеральным директором, я допустил ошибку. Я не смог сгладить нараставшее разногласие между мной и Ларри. Соблюдение условий первоначальной сделки казалось мне жизненно важным. Поэтому я стоял на своем в вопросе уменьшения нашего капитала.

Вместо этого я должен был признать, что в бизнесе иногда надо приспособливаться.



В Blackstone мы хотели строить компании, работа которых улучшала бы всю нашу фирму. Мы стремились узнавать больше о разных сферах бизнеса. Мы верили, что эти знания помогут нам развиваться в нужном направлении. Это было единственное, чему учили в Гарвардской школе: все в бизнесе взаимосвязано. Мы видели возможности и рынки совсем не так, как наши конкуренты. Наше видение постоянно расширялось и углублялось. Увеличивая число каналов связи, мы получали больше полезной информации. И привлекали талантливых людей для работы с нами.

Мы совершили первую крупную сделку в Европе в 1998 году. Наша компания приобрела группу Savoy в Соединенном



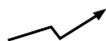
Королевстве. Группе принадлежали четыре дорогих лондонских отеля: Savoy, Claridge's, Berkeley и Connaught. В то время у нас не было постоянного представительства в Лондоне, поэтому я прилетел в столицу, чтобы подписать сделку. После этого я отправился в отель Claridge's, расположенный в районе Mayfair. Сел на диван и опустился так низко, что мои колени оказались на уровне ушей. Это место нуждалось в капитальном ремонте.

Кто мы такие, чтобы делать это? Британская пресса называла нас варварами. Американцы пришли разрушить национальные английские сокровища! Я знал, что в Лондоне о нас будут судить по ремонту величественного здания Claridge's. Это был любимый отель королевы Елизаветы II. Мы не имели права на ошибку, когда работали над восстановлением интерьеров в помещении. Этот труд мог упростить нам всю дальнейшую работу в стране. Ремонт должен был стать нашей лучшей рекламой. Я считал это настолько важным, что решил лично следить за ходом работ. Мне нравилось участвовать в создании красивых вещей.

Я нанял английского декоратора для ремонта отеля. И позвонил предпринимателю Марку Берли. Он основал несколько стильных клубов и ресторанов в Лондоне. Annabel's and Harry's Bar тоже его творение. Я предложил ему открыть клуб в Claridge's. Но Марк предостерег меня от сотрудничества.

«Я очень неразумен», — ответил предприниматель.

Когда Марк создавал Harry's Bar в Лондоне, поставщик прислал ему не те бра для главного обеденного зала. Проект уже на несколько месяцев отставал от графика. Семья Берли и деловой партнер хотели поскорее завершить работу. Они уговаривали Марка установить уже привезенные светильники на время. Потом их можно было поменять. Не задерживать же открытие из-за нескольких бра. Но Берли не отступил. Он не хотел приглашать гостей в несовершенное заведение.



«Мы потеряли много денег, но меня это не волновало. Я заботился о совершенстве. Замена бра противоречила моим взглядам», — признался Марк.

Я понимал его выбор. Марк искренне стремился сделать все идеально.

Затем я узнал имена пяти лучших английских декораторов. Я пригласил их выступить перед группой светских женщин, способных отличить хороший стиль от плохого. Потребовалось девять месяцев планирования, чтобы собрать декораторов и «судей» вместе. После презентаций работ дизайнеров мы провели голосование. Одна женщина подняла руку и спросила: «Я обязана выбрать кого-нибудь из них?» Вердикт был единогласным. Им не понравилось ничего из увиденного.

На следующий день мне позвонила моя подруга Доррит Муссаефф. Она участвовала в голосовании. Доррит сказала, что мне нужен, вовсе не англичанин. Девушка дала мне номер француза, жившего в Нью-Йорке. Для англичан такая родословная стала бы неприятным сюрпризом. Но у меня не было других идей.

Несколько дней спустя архитектор Тьерри Деспон пришел ко мне в офис. Он дал мне две книги со своими рисунками.

«Тьерри не проходит собеседований. Если вы хотите работать со мной, просто наймите. Кроме того, я не занимаюсь коммерческими проектами, поэтому ваше предложение мне не подходит», — начал разговор француз.

Естественно, он меня заинтриговал. Переговоры надо было вести по-другому. Я начал прощупывать почву, искал способ обойти этот грозный фасад. Если Тьерри не работал над коммерческими проектами, то чем он занимался?

«Я восстанавливаю большой дом. Библиотека в том здании, больше, чем вестибюль отеля Claridge's».

Тьерри особо подчеркнул: «Я работаю без бюджета».

«Звучит весело», — я пытался поддержать беседу.

«Это очень весело».



«И все-таки, вы когда-нибудь работали на заказ?»

«Да, для моего друга Ральфа Лорена».

Ральф переоформлял свой магазин на Нью-Бонд-стрит. Модельер попросил Тьерри скопировать лестничную клетку отеля Connaught.

«Я сказал Ральфу, что не могу скопировать лестничную клетку в Connaught. Но я мог передать суть лестничной клетки», — вспоминал Тьерри.

Архитектор много раз ездил в Лондон, чтобы передать эту суть. Тьерри 17 раз останавливался в Claridge's. Он перепроектировал весь отель в своей голове, чтобы выдать уникальную работу.

«... вот так я мыслю. Когда я где-то останавливаюсь, я всегда думаю, как можно улучшить это место», — закончил историю архитектор.

В разговоре с человеком, которого вы не знаете, следует всегда быть терпеливым. Нужно продолжать задавать вопросы, пока не появятся точки соприкосновения.

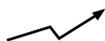
Тьерри часто останавливался в Claridge's. Он даже думал о дизайне отеля. Он мог защитить проекты реновации Claridge's от враждебно настроенной аудиторией. Теперь мне предстояло убедить в этом Тьерри.

«Я знаю, что вы не работаете по заказу, но, похоже, это даже не будет работой. Вы уже переделали это место в своей голове», — говорил я архитектору.

Более того, это была бы лучшая реклама для любого декоратора. Я знал многих дизайнеров и архитекторов, но никогда не слышал о Тьерри. Его репутацию мог изменить всего один проект.

«Каждый богатый человек, посещающий Лондон, будет знать, что вы декорировали Claridge's. Если им понравится ваша работа, они попытаются нанять вас», — объяснял я.

«Тьерри подумает об этом и позвонит вам».



Две недели спустя он снова пришел ко мне в кабинет.

«Я подумал о вашем предложении. Я легко это сделаю. Это будет хороший проект».

Я спросил, может ли он показать какие-нибудь раскадровки или подготовительные рисунки.

«Тьерри не делает этого. Правило вот какое. Я расскажу вам о цветах и концепциях. Покажу, что делаю. Я все выложу, а вы скажете, нравится вам моя работа или нет. Мы можем обсуждать любые решения».

Затем я бросил свою бомбу. Мы много заплатили за отели. Денег на дорогого декоратора оставалось мало. Цена его услуг имела для нас значение. Я надеялся, что мы быстро договоримся. Дизайнерский проект отеля был для него потрясающей рекламой. Так что объявленную сумму я считал справедливой.

«Вы так со всеми разговариваете?» — спросил он.

«Это просто реальность в нашей ситуации».

«На это может быть только один ответ. Этот ответ — нет. Но я скажу — да».

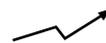
Тьерри прекрасно поработал.

Изгнанный король Греции жил в Лондоне. После того как мы купили Claridge's, он написал в одну из британских газет пламенную речь. Он считал нас неотесанными американцами и верил, что мы разрушим его любимый отель. После ремонта я получил от короля письмо. Увидев, работу нашего французского декоратора, мужчина признал, что был неправ.



После успешной сделки с группой Savoy мы решили открыть в Лондоне наш первый зарубежный офис. В конце 1990-х годов многие конкуренты начали выходить на международный рынок.

Глобальная экспансия давала доступ к большему количеству инвестиционных возможностей.

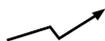


Мы могли привлечь новые средства и найти новые способы вознаграждать наших инвесторов. Если бы экономика Соединенных Штатов вступила в очередную рецессию, мы могли переключить наше внимание на другие рынки. Мы бы сотрудничали с инвесторами из Европы, Азии, из Латинской Америки или Африки. Наша компания уже заключала сделки за пределами Соединенных Штатов. Но дальше мы двигались медленно. Нас останавливали два фактора.

Во-первых, мы по-прежнему придерживались главного инвестиционного правила: не терять деньги. Нам было комфортно в Соединенных Штатах. У себя дома мы с легкостью заключали множество сделок. Мы понимали риски и знали, как их минимизировать. На новых рынках нам приходилось многому учиться с нуля.

Во-вторых, зарубежная экспансия могла поставить под угрозу инвестиционный процесс, который мы разработали после Edgcomb. Успех системы зависел от людей, находившихся в одной комнате. В течение долгого времени они вместе проверяли десятки сделок. Сотрудники доверяли друг другу. Нам достаточно было услышать голос коллег, чтобы понять, что в новую компанию не стоило лезть. Я не верил, что на расстоянии мы сможем сохранить строгую систему принятия решений. Эволюция технологий изменила мое мнение. Мы в режиме реального времени взаимодействовали с людьми, находившимися за тысячи миль от нас. И эти технологии были доступны уже к 2001 году. Тогда мы и открыли офис в Лондоне.

Соединенное Королевство стало нашим первым зарубежным форпостом в сфере прямых инвестиций. Здесь заключалось больше всего сделок в Европейском Союзе. В Лондоне мы подписали бумаги с Savoу Group. Для этого нам даже не пришлось переводить туда команду по сделке. Язык, правовая система и знакомые условия ведения бизнеса — все это способствовало расширению фирмы в новой стране. Но все же я чувствовал, что нам нужно



как-то выделиться. Мы смотрели на тамошних американских дилеров. Они были похожи на британцев и носили сшитые на заказ деловые костюмы. Мы смотрели на Европу враждебно.

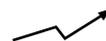
Тогда мы решили, что не будем стесняться своих корней. Мы американцы до мозга костей.

Мы предложим американские деньги для инвестиций и поделимся нашими деловыми ноу-хау. Мы здесь, чтобы честно вести бизнес.

Большинство фирм, открывающих новые офисы, назначают старшего сотрудника. Он отвечает за успешный переезд компании. Этот человек обладает авторитетом и опытом. После долгого совещания мы решили, что в Лондон нужно послать сотрудника, воплощающего нашу культуру. Лояльного и преданного человека, мечтавшего построить собственный бизнес в Blackstone.

Дэвид Блитцер пришел к нам в 1991 году прямо из Уортонской школы бизнеса. Когда он работал младшим аналитиком, я часто удивлял его своими звонками. (Мне нужно было уточнить цифры.) Дэвид любил кока-колу, гамбургеры и *New-York Yankees*. Он никогда бы не надел костюм, сшитый на заказ. Блитцер был симпатичный и общительный, умный и предприимчивый.

Но Дэвид не хотел ехать в Лондон. Они только поженились с замечательной Эллисон. У пары еще не было детей. Молодожены беспокоились об условиях в британских больницах. Вопрос с переездом нужно было решить. Мы с Кристиной повели пару во французский ресторан. Я пообещал Дэвиду и Эллисон, что мы доставим их обратно в Америку для получения любой необходимой медицинской помощи. Мы могли даже привезти будущих родителей домой за месяц до рождения их ребенка. В то время это были большие деньги для фирмы. Но я очень хотел, чтобы Дэвид работал в Лондоне. Я заверил их, что все мои знакомые любили столицу Англии. После долгих обсуждений молодожены отправились в путь.



Дэвид выбрал Джо Баратту в качестве своего помощника. Джо было 20 лет, когда он пришел в Blackstone. Он уже успел поработать в *Morgan Stanley*. Джо имел предпринимательскую жилку. Он увлекался бизнесом, а не только финансами. Он был ценным работником, пострадавшим от некоторых наших худших партнеров. Но Джо прошел через все трудности и приобрел отличную репутацию. Как и Дэвид, он интуитивно понимал инвестиционный процесс и корпоративную культуру Blackstone.

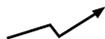
Дэвид и Джо прибыли в Лондон. У Blackstone еще не было офиса, поэтому они втиснулись в помещение, арендованное у ККР. Наши сотрудники проводили сделки, как в области прямых инвестиций, так и в сфере недвижимости. Они покупали пабы, отели и тематические парки. Дэвид и Джо начали работать и в других странах Европы. Парни были креативны и агрессивны. Они заключили лучшие сделки в истории Blackstone и построили первый международный аванпост компании. «Переселенцы» не жертвовали корпоративной культурой и дисциплиной. Они придерживались ключевых для фирмы принципов.

У Дэвида и Эллисон в Лондоне родилось пятеро детей.

Примерно в то же время мы расширились в Нью-Йорке. Я попросил Тома Хилла создать новый бизнес хедж-фонда Blackstone Alternative Asset Management (БААМ). Я давно знал Тома, мы работали вместе в *Lehman*. Том руководил всеми финансовыми операциями компании в этой области. Мы стали крупнейшим в мире дискреционным инвестором в хедж-фонды. Под управлением Тома мы увеличили свои активы с 1 миллиарда долларов до 75 миллиардов долларов. Том Хилл вышел на пенсию в 2018 году.



В Лондоне компания значительно выросла всего за один год. Blackstone не хватало помещений, которые фирма уже занимала.



Нанимая сотрудников в компанию или выбирая помещение для офиса, вы позиционируете себя определенным образом. А это важная часть бренда.

Я хотел, чтобы наша новая европейская штаб-квартира отражала ценности фирмы: совершенство, честность и заботу обо всех людях, связанных с Blackstone.

Я проводил отпуск во Франции, когда мне позвонил риелтор. Он предложил посмотреть пять мест в Лондоне, куда наша компания могла бы переехать. Я вылетел. Одетый в джинсы и рубашку поло, отправился осматривать пять темных, грязных офисов. Во всех помещениях были низкие потолки и маленькие окна. Представленные комнаты наводили на меня ужас. Риелтор сказал, что это лучшие офисы расположенные за пределами города. Я как сейчас помню его зачесанные назад волосы. Риелтор носил тесный синий костюм и ходил в туфлях с перфорированным носком. Мы проезжали через район Mayfair в центре Лондона, когда я заметил строительную площадку на Беркли-сквер. Пространство было уставлено барьерами. Мне это место показалось отличным.

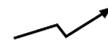
«Как насчет этого?» — спросил я риелтора.

«Невозможно», — ответил он.

Это был просто котлован. Риелтор утверждал, что владельцы объекта отказывались подписывать договоры аренды. И все же я настоял, чтобы мы посмотрели это место.

Я остановил машину. Мы пошли обратно в офис строительной площадки, где я нашел менеджера. Его проект мне казался потрясающим. Сотрудник ответил, что гордится этим. Я спросил, кому принадлежит объект. Им владела страховая компания.

В то время лондонская недвижимость падала в цене. Арендная плата снизилась до 60 фунтов стерлингов за квадратный фут. Я предположил, что владельцы хотели получать 70 фунтов стерлингов за аренду квадратного фута. Если рынок продолжит падать, это здание станет убыточным проектом. Я попросил



менеджера площадки позвонить владельцам объекта. Я собирался взять по крайней мере половину объекта по цене 80 фунтов стерлингов за квадратный фут. Если бы я заплатил эту сумму за одну половину, то другую они могли бы сдать за 60. Их фирма получила бы ожидаемые 70 фунтов стерлингов за квадратный фут.

«Я знаю, что не похож на настоящего бизнесмена. Но я ни перед кем не отчитываюсь. Если я скажу, что заплачу 80 фунтов, значит, так и сделаю. Поэтому, пожалуйста, сообщите владельцу о моем предложении. Если он захочет, чтобы мы взяли больше половины объекта, мы возьмем», — сказал я менеджеру.

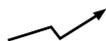
Когда мы уходили, риелтор начал критиковать мои манеры. Он уже предупредил меня о том, что владельцы не подписывали договоры аренды. Жаловался, что я зря потратил его время. Риелтор думал, теперь мы точно не получим место в здании. К счастью, он ошибался. Владельцы перезвонили на следующий день. Им понравилось мое предложение. Мы сняли половину отличного здания.

Я не собирался арендовать несовершенные офисы. Красивое помещение привлекает лучших людей и вселяет в клиентов большую уверенность в наших способностях. Эта радость дороже любой переплаты за заключение сделки.

Лучший способ получить желаемое — это выяснить, чего хочет человек, который может вам это дать.

Решив проблему застройщика, связанную с падением арендной платы, мы получили помещение мечты.

За отделку помещений отвечал наш департамент оборудования. Они наняли дизайнерскую фирму. Декораторы приехали в Нью-Йорк, чтобы провести презентацию для нас. Они предложили разместить в вестибюле гигантский кусок натурального дерева. Наша штаб-квартира напоминала бы филиал фирмы Timberland.



«Мы не обувной магазин. Это ужасно», — возмущался я.

«Что вам не нравится?» — спросили они.

«Все».

«Мы можем это исправить», — защищали проект дизайнеры.

«Нет, не можете. Вы выбрали совершенно неверную концепцию. Я не хочу, чтобы вы даже пытались ее исправить. Думаю, нам нужно расщитаться и двигаться дальше».

Я пригласил в новый лондонский офис Стивена Миллера Сигела. Дизайнер из Нью-Йорка разработал для Blackstone прекрасный фирменный стиль. Мы используем его по сей день в наших офисах по всему миру. Тонкая лента из нержавеющей стали украшает панели из орехового дерева. Единственное различие между Лондоном и Нью-Йорком — это освещение. Из-за него в английском филиале лежат немного другие ковры. В остальных офисах выглядят одинаково. Такой красивой отделки еще не было в финансовых компаниях. Мы создали нечто особенное.

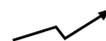
В Lehman я понял, что провожу больше времени в офисе, чем дома, поэтому мне хотелось работать в красивой обстановке. После ремонта в кабинете я лучше чувствовал себя. Я хотел того же для всех в Blackstone.

Я желал сотрудникам тепла, элегантности, простоты и баланса.

Специально для коллег я искал помещение с большими окнами, из которых бы лился естественный свет. Я мечтал, чтобы каждый человек, приходивший в офис Blackstone, оказывался под сильным приятным впечатлением.



Однажды ночью я путешествовал по восточной Франции. Мой водитель не говорил по-английски, а я был измотан поездкой по Европе. Зазвонил мой мобильный телефон. На другом конце провода



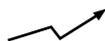
находилась «охотница за головами». Она предложила мне стать председателем попечительского совета Центра исполнительских искусств имени Кеннеди в Вашингтоне.

Звонок удивил меня. Я даже не знал, чем занимается Центр Кеннеди. Она сказала, что это вашингтонская версия культурного Линкольн-центра. Должность на полставки. Как бы сильно я ни любил исполнительское искусство, у меня была работа на полную ставку в Blackstone. Я отказался от предложения хедхантера. Но она все равно прислала мне письмо с информацией о работе центра.

Несколько дней спустя мне позвонил Кен Дуберштейн. Он возглавлял администрацию Рональда Рейгана. Он рассказал, что Центр Кеннеди — потрясающее место для встреч с важными людьми. В совет директоров центра входили члены правительства. Работая там, я мог бы иногда встречаться с президентом. Лоббирование было запрещено. Центр Кеннеди — социальная столица Вашингтона. Председатель попечительского совета соединял разные миры — политику, бизнес, право и культуру — чтобы привести в столицу лучшее из страны и мира.

Я всегда интересовался политикой. В школе баллотировался на должность президента ученического совета. Я увлеченно слушал рассказы дипломата Аверелла Гарримана. Даже проходил собеседования в Белом доме, когда готовился уйти из Lehman. В Blackstone мы сталкивались с проблемами, связанными с государственным регулированием и налогообложением. Нашими инвесторами теперь были государственные, национальные и международные инвестиционные фонды. Поэтому политика на всех уровнях имела все большее значение для Blackstone. Официальная должность в Вашингтоне помогла бы мне знакомиться с новыми людьми и узнавать больше. Я обратился за советом к своей старой подруге Джейн Хичкок. Она была драматургом и писателем. Женица жила в Вашингтоне.

«Стиви, ты должен это сделать», — уверенно заявила она.



Кен организовал для меня встречу с советом директоров. Я спросил их о центре: его целях и задачах. Узнал, что требуется от председателя. Кен позвонил мне позже и сказал, что я удивил правление. Они собирались провести со мной собеседование, а вместо этого я устроил им допрос. Я всего лишь хотел получить информацию. Желания кого-то впечатлить у меня не было. Точно так же я думал о собеседованиях в Blackstone.

Если обе стороны готовы к открытому диалогу, то намерения всех участников сразу становятся очевидными.

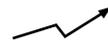
Мне показалось, что интересы членов правления совпадали с моими.

Дальше Кен попросил меня встретиться с сенатором Эдвардом (Тед) Кеннеди. Сенатор должен был утвердить нового председателя от имени семьи Кеннеди. Он приехал ко мне в Нью-Йорк и рассказал небольшую историю о центре. В 1960-х годах Джек и Бобби Кеннеди, братья Теда, были убиты. После их гибели семья позаботилась об общественном наследии. Тед опекал Центр Кеннеди, а дочь Джека, Кэролайн, — Президентскую библиотеку Кеннеди в Бостоне.

«У меня есть простое правило для Центра Кеннеди. Я буду поддерживать тебя и заботиться о том, чтобы культурный центр получил необходимое финансирование от Конгресса. Ты можешь полагаться на меня в любой ситуации. И что бы тебе здесь, в Вашингтоне, ни понадобилось, — звони мне. Я все сделаю», — обещал Эдвард.

Я ожидал, что в этой работе будет больше политических сложностей. Обещание Теда подтолкнуло меня принять предложение.

Оставался еще один вопрос. Я хотел, чтобы Кэролайн принимала участие в работе центра. Она представляла молодое поколение семьи Кеннеди, но никогда не приходила на площадки



организации. Тед сказал, что поговорит с ней. Через несколько дней мы договорились о встрече с Кэролайн. Я хотел, чтобы она стала символом перемен и новой жизни в Центре Кеннеди. Я понимал, что ее это вряд ли интересовало, но участие Кэролайн было важно для учреждения. Девушка согласилась. Она начала проводить ежегодное телешоу в честь Центра Кеннеди. На время записи программы Кэролайн надевала знаменитые бриллиантовые серьги своей матери.

В Центре Кеннеди я вновь встретился с Джорджем У. Бушем. Он учился в Йеле на год раньше меня. По случаю моего назначения первая леди, Лора Буш, устроила торжественный обед в личных покоях Белого дома. На десерт гостям предложили торт, испеченный в форме Центра Кеннеди. Здание было покрыто шоколадной глазурью, сцена выполнена из шербета, участники оркестра — из ломтиков персика, а зрители — из малины.

Как-то раз в Белом доме мы с Джорджем ждали начала мероприятия.

«Как ты сюда попал?» — спросил я.

«Что?»

«Как ты сюда попал?»

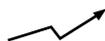
«Я президент. Вот как я здесь оказался».

«Я имею в виду, как *ты* вообще стал президентом?»

Он рассмеялся. Во время учебы в Йеле мы и подумать не могли, что десятилетия спустя будем обедать в Белом доме. Я словно прозрел в тот момент.

Люди, которых мы случайно встречаем в начале жизненного пути, не исчезают бесследно. Мы вновь пересекаемся с ними в нужное время.

Регулярное посещение Вашингтона оказалось более приятным занятием, чем я себе представлял. Я встретился почти со всеми важными лицами в нашем правительстве. Я общался

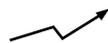


с судьями Верховного суда, лидерами Конгресса и даже с членами администрации.

На посту председателя правления я не только встречался с серьезными людьми. Всякий раз, находясь в Центре Кеннеди, я выходил на сцену, чтобы произнести речь перед началом представления. Председатель правления вручал награды артистам и музыкантам. Во время моего пребывания в должности лауреатами премий стали Долли Партон, Барбра Стрейзанд и Элтон Джон.

Самым ярким событием для меня стало вручение Тине Тернер награды Центра Кеннеди. Я любил музыку Тины со времени учебы в колледже. Теперь я мог пригласить ее и четырех других лауреатов на праздничный уик-энд. Тина приехала со своей подругой Опррой Уинфри. Известная актриса подняла тост за Тину на мероприятии в Госдепартаменте. Вместе мы отправились на экскурсию по Белому дому. Во время прогулки, Тина удивительно тихим голосом говорила: «Невозможно поверить, что я попала в Белый дом оттуда, откуда я пришла». В тот праздничный вечер Бейонсе и группа бэк-вокалисток пели Proud Mary. Девушки были одеты в мини-платья. В похожих нарядах когда-то выступала Тина и группа Ikettes. Во время выступления Бейонсе я не отрывал взгляда от Тины. В глазах певицы блестели слезы.

Через несколько лет после награждения Тины Тернер меня пригласили на благотворительное мероприятие. Оно проходило в отеле Cipriani на 42-й улице в Нью-Йорке. Заняв свое место, я увидел, как кто-то за соседним столиком махал мне рукой. Из-за тусклого освещения я не мог разглядеть человека. Жена подтолкнула меня, чтобы я пошел поздороваться. Это были Бейонсе и ее муж Джей-Зи. Мы поговорили несколько минут. Вспомнили ее выступление в Центре Кеннеди в 2005 году. Оказалось, та ночь была для нее такой же незабываемой и особенной, как и для меня. Я качал головой, пока возвращался к своему столику. Как замечательно я жил!



ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Важно всегда быть открытым для новых идей, даже если они не соответствуют вашим планам.

В Центре Кеннеди я использовал свой опыт — руководил организациями, собирал средства, нанимал таланты. Делал это, чтобы помочь американскому культурному учреждению. В свою очередь, я узнал больше о Вашингтоне. И построил новые интересные отношения с людьми, работавшими в разных областях индустрии развлечений. Я встречался с актерами, режиссерами, хореографами, музыкантами, писателями и другими талантливыми личностями. Для человека из финансового мира работа в Центре Кеннеди была уникальной возможностью. В то время я не догадывался, что установленные связи, в конечном итоге окажутся для меня чрезвычайно важными.

ОБРАЩАЙТЕСЬ ЗА ПОМОЩЬЮ, ЕСЛИ ОНА ВАМ НУЖНА

По мере того как фирма быстро росла, бремя поддержания «бездефектной культуры» и управления нашим расширением становилось все тяжелее.

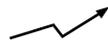
Питу было уже под 70. Большую часть времени он руководил Советом по международным отношениям и занимался внутренними и международными экономическими вопросами в Вашингтоне. Когда мы основывали фирму, Пит не хотел заниматься сферой инвестиций. Он обещал помогать нам собирать деньги и заниматься консультационным бизнесом. Партнер делал все, о чем я его просил. Он видел, как я теперь пытался все успеть.

«Стив, ты сейчас отдашь концы. Ты слишком много работаешь», — говорил Пит.

Он был прав. Я не справлялся с повседневным управлением бизнесом. Мне нужна была помощь.

Я знал Джимми Ли с конца 1980-х годов. Он финансировал нашу первую сделку, когда мы создавали компанию Transtar. С тех пор мы многое делали вместе. Джимми был исключительно энергичным, честным человеком и отличным другом. Я ему полностью доверял. Он разбирался в рынках капитала, слияниях и поглощениях. Джимми был отличным продавцом. Я чувствовал, что вместе мы могли бы многого достичь в Blackstone.

Ему нравилась идея совместной работы. Но Джимми не хотел оставлять своих коллег в JPMorgan. Я попросил его подумать.



Некоторое время спустя банкир вернулся ко мне. «Я хочу это сделать. Хочу изменить финансовый мир», — сказал он.

Когда мы обсуждали юридические вопросы, мне позвонил еще один друг, Билл Харрисон. Он занимал пост генерального директора JPMorgan.

«Джимми пришел ко мне поговорить об увольнении. Ты же знаешь, что я буду бороться за него», — говорил Билл.

«Конечно, Билл, знаю. Джимми невероятно предан тебе. Я попросил его обдумать мое предложение. Я не даваю на парня. Речь идет о его призвании в жизни. Это не просто работа. Он буквально живет в банке. Когда-то у меня так было с Blackstone. Джимми должен сам все решить», — настаивал я.

«Что бы он ни решил, нам обоим придется с этим смириться. Я просто хотел предупредить тебя, что мы с ним поговорили», — сообщил Билл.

Несколько дней спустя я находился в отеле «Ритц Карлтон» в Сарасоте. Юридическое соглашение между Джимми и Blackstone и заявление для прессы были готовы. Мы собирались рассказать всем о нашем сотрудничестве на следующий день. Я прогуливался по веранде, когда зазвонил мобильный телефон.

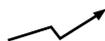
«Стив, я не могу этого сделать», — начал Джимми.

«Ты не можешь сделать что?»

«Я не могу оставить банк. Я знаю, что очень тебя разочарую. Ты предложил мне работу мечты. И я согласился. Но я понял, что просто не смогу это сделать», — печально сообщил он.

«Джимми, мы потратили на это месяцы. Я действительно хочу, чтобы ты принял мое предложение. Знаю, что это было твое призвание, твоя жизнь. Не переживай. Если ты собираешься перейти к нам, ты должен быть полностью готов к этому. Тебе определенно не стоит устраиваться к нам только из чувства вины. Если тебе нужно больше времени, чтобы подумать, мы дадим его».

«Нет, я уже подумал. Я должен остаться».

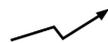


Я испытал разочарование. Как и у всех, у Джимми были сильные и слабые стороны. Банкир Джимми Ли во многих отношениях доминировал на Уолл-стрит. Но в глубине души он оставался скромным, послушным мальчиком-католиком. Он всегда должен был поступать правильно.

Прошел год. Я снова начал поиск сотрудника. Компания по подбору персонала дала мне список, в котором я увидел все те же знакомые имена. Из пары новых имен выделялось одно. Примерно десять лет назад мы договорились купить Чикагскую Северо-Западную железную дорогу за 1,6 миллиарда долларов. DLJ, мой первый работодатель, предоставил нам промежуточный кредит для оплаты части покупной цены. Мы планировали выпустить облигации, чтобы погасить его. Но в конце 1980-х кредитование прекратилось. Нам пришлось бы платить по облигациям более высокий процент, просто чтобы заключить сделку до того, как рынки схлопнутся.

Как-то ранним утром за окнами бушевал сильный шторм. Пит, Роджер Альтман и я сидели напротив команды из DLJ. Мы спорили о ставке. Банк хотел установить плавающую ставку без ограничений. Я не соглашался с этим. Процентная ставка теоретически могла оказаться чрезвычайно высокой, если бы компания столкнулась с трудностями. В ответ на мои возражения представители DLJ предложили установить диапазон для плавающей ставки. Справедливость диапазона должны были оценить эксперты с Уолл-стрит. Я знал, что, если ставка и упадет, она все равно останется высокой. Представители DLJ утверждали, что необходимо продать облигации. Мы хотели установить фиксированный нижний предел ставки. Тогда мы бы были уверены, что сможем ее вернуть. Но мы никак не могли договориться с DLJ.

«Я готов поспорить на миллион долларов из своих личных денег. Какой бы высокий предел вы ни установили для ставки, стоимость этих облигаций окажется на том же запредельном уровне.



Кто-нибудь готов поймать меня на слове?» — спросил я, прекрасно зная, что они этого не сделают.

«На полмиллиона?»

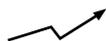
Никто. Сотрудники DLJ предполагали, что мы окажемся жертвами предложенной ими схемы. Они не были уверены, что смогут продать облигации без ограничения.

«Может, на сто тысяч? Нет? На десять тысяч?»

Одна рука все-таки поднялась. Тони Джеймс из DLJ все-таки решил поспорить. Я согласился на предложение DLJ, чтобы наконец сдвинуться с мертвой точки. Но, конечно же, в конечном итоге ставки по облигациям были изменены. Их курс поднялся до максимально возможной отметки. Я сказал Тони, чтобы он отправил свои 10 000 долларов в Нью-Йоркский городской балет. Я навсегда запомнил банкира как человека, готового отстаивать позицию своей фирмы.

Я попросил у хедхантера досье Тони Джеймса. В DLJ он занимался корпоративными финансами, слияниями и поглощениями. Тони основал частный акционерный бизнес фирмы. За последнее десятилетие DLJ открывал самые эффективные фонды прямых инвестиций, и Тони в них был инициатором и главным инвестором. Все, что мы создавали в Blackstone, он делал в DLJ. Во многих случаях у него получалось это лучше. Я пригласил его к себе домой на ужин.

Тони был высоким и сдержанным человеком. Он вырос в пригороде Бостона и получил отличное образование. Большую часть своей профессиональной жизни он провел в DLJ. После того, как эту компанию приобрел банк Credit Suisse, работа перестала удовлетворять Тони. Я мог ему посочувствовать. Подобный опыт я пережил, когда мы продавали Lehman. Ему не нравилась новая иерархия и бюрократия. Послужной список Тони в DLJ был замечательным, но банкир им не хвастался. Он изложил факты, какую сделку заключил, почему и когда.



В течение следующих нескольких недель мы часто встречались. Знакомство друг с другом выходило далеко за рамки обычного процесса найма. Я знал, что это решение станет самым важным из всех, какие я когда-либо принимал. Мы продолжали говорить об интересных сделках и сложностях в работе. Обсуждали реализованные проекты и спорили о проделанных шагах. Размышляли о выкупах конкурентов. Что думал он? Какие мысли были у меня? Как следовало поступить? Мы соглашались почти по всем вопросам.

Я позвонил нескольким своим старым друзьям в DLJ. Все они говорили одно и то же. Казалось, у них была заготовлена речь: «Тони подходит тебе идеально. Он самый умный парень, который у нас работал. Он преданный, лояльный, трудолюбивый человек. В нем нет политической жилки. Тони прекрасно дополнил бы тебя. Он никогда не “подрежет” коллег. Тони Джеймс будет отличным партнером». Я доверял своим друзьям. Мне нравился Тони. Я принял решение.

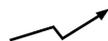
Мы с Тони закончили наши обсуждения.

«Послушай, наши интересы практически полностью совпадают. Возможно только одно разногласие. Мне нравится вести большие дела. Я не люблю, когда меня отвлекают. Я всегда использую огромные возможности и воплощаю их в жизнь. У тебя другая философия. Тебе нравится делать то, что работает. Ты готов заниматься и большими, и маленькими делами. Тебя не волнует масштаб. И вот здесь у нас возникнут трудности.

Я не занимаюсь тем, что не дает значительного результата.

Да, ты будешь говорить, что небольшое дело принесет деньги. Но я все равно не буду в этом участвовать. Я сохраню нашу огневую мощь для чего-то достойного», — говорил я Тони.

Тони присоединился к Blackstone. Банкир стал моим партнером и главным операционным директором в 2002 году. Как



я и думал, мы не сходились только в одном вопросе. Что касается кадровых вопросов, проблем управления, решений о сделках, вопросов инвесторов — все это мы обсуждаем, проясняем и всегда договариваемся. Это удивительное партнерство.

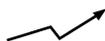


Я не прирожденный менеджер, но с годами я стал лучше управлять компанией. Тони моя полная противоположность. Он отличный менеджер. Я постепенно ввел его в курс дела. Наши партнеры быстро привыкли к его стилю управления. (Часто гордые инсайдеры отказываются сотрудничать с человеком, привлеченным извне.) Сначала Тони был главным операционным директором, а позже стал президентом. Всего за год Тони разобрался с каждым из направлений нашей деятельности. Он управлял бизнесом, направлял инвестиции и решал повседневные задачи растущей организации.

Тони считал, что корпоративная культура Blackstone нуждается в обновлении. Прошло более десяти лет с тех пор, как мы внесли в нее масштабные изменения. Мы только что избежали последствий кризиса, который разразился после переоценки стоимости интернет-компаний. Хотя наши молодые партнеры убеждали меня активнее инвестировать в технологические фирмы, я сопротивлялся. У меня было впечатление, будто инвесторы отказались от всякой логики в оценке технологических фирм.

Наша инвестиционная дисциплина не позволила нам стать частью стада.

В нашей культуре было много других замечательных моментов. Например, каждый понедельник, с 8:30 утра и до полудня все наши инвестиционные команды собирались в переговорной. Мы обсуждали свои сделки и их контекст. Говорили о мировой экономике, политике, инвесторах, СМИ. Поднимались любые

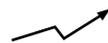


вопросы важные для бизнеса. Затем мы просматривали список реальных сделок. Делились своими идеями по поводу мероприятий, которые организовывали по всему миру. Присутствовать на собрании могли все желающие. Все сотрудники могли свободно высказывать свои мысли. Эти собрания стали символом равенства и честности в компании.

Blackstone не считали хорошим работодателем из-за высокой текучести кадров в фирме. Многие наши партнеры расслабились. Иногда они не работали по пятницам или отказывались уделять достаточно времени обучению младших сотрудников. Я попытался вдохнуть новую жизнь в фирму в 2000 году. Тогда я нанял пять новых партнеров. Всем им было немного за 30. Многие подразделения фирмы, начиная с отдела кадров, заканчивая бухгалтерией, работали плохо. А я был слишком занят, чтобы исправить ситуацию.

Тони начал с того, что буквально разрушил стены. Он убрал перегородки, отделявшие офисы партнеров от остальной части фирмы. Он установил разделительные стеклянные панели. Солнечный свет теперь лился туда, где сидели аналитики и ассистенты. Тони оставлял дверь в свой кабинет открытой. Он ожидал, что другие сделают то же самое. Операционный директор предложил сотрудникам фирмы приводить детей на работу. Мальчики и девочки могли узнать, чем их родители занимались весь день. Он ввел всестороннюю оценку эффективности работы всех сотрудников фирмы. Тони пересмотрел систему вознаграждения. Он приблизил ее к системе, основанной на групповых премиальных фондах, отзывах в письменной форме и открытой оценке персонала.

После внесенных изменений все системы фирмы работали должным образом. Наши люди почувствовали себя увереннее. Особенно ярко проявила себя молодежь. Они начали чаще высказывать свое мнение. Число людей, участвовавших в утренних встречах в понедельник, заставляло наших юристов нервничать.



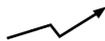
Они беспокоились, что многие сотрудники владели большим объемом информации. Но мы с Тони отказались менять формат собраний. Если бы мы сократили число участников на этих встречах, как бы сотрудники восприняли наш инвестиционный процесс? В других финансовых учреждениях люди были обособлены. Они видели только то, что происходило в их узком сегменте отрасли. Наши утренние встречи позволяли сотрудникам фирмы узнать, чем занимались специалисты из других подразделений. Проблем с нарушением конфиденциальности у нас не возникало.

После того, как мы ввели всестороннюю оценку эффективности, я узнал неприятную новость. Один наш высокопоставленный сотрудник кричал на людей и унижал их. Я уже много лет пытался искоренить такое поведение. Делегировать решение этой проблемы было нельзя. Я поговорил наедине с 15 сотрудниками, тесно работавшими с этим человеком. Я гарантировал конфиденциальность того, что они мне расскажут. Мне хотелось, чтобы коллеги знали, что их открытость поможет всей организации. Они рассказали, что партнер был лживым и мстительным человеком. Он запугал всех, с кем работал. Может, это от перенапряжения? Я предположил, что партнер ничего не мог с собой поделать. Возможно, ситуация вышла из-под его контроля. Я был готов дать ему второй шанс.

«Я знаю, что этот разговор очень неприятен для тебя. Если я еще когда-нибудь увижу или услышу о подобном поведении, ты уйдешь. Я не хочу тебя увольнять, но продолжаться так больше не может», — сказал я ему.

Он действительно изменился. Примерно на год. Потом партнер снова вернулся к своему прежнему «я». Мы с ним расстались.

Я никогда не держался за власть. После того, как я покинул пост учредителя компании, у меня появились силы для заключения сделок. Я занялся любимым делом. Тони привнес дисциплину



и упорядоченность в каждое подразделение фирмы. Он был сильнейшим человеком в компании. Я верил, что с ним мы заключим крупнейшие сделки в истории Уолл-стрит.



Ангела Меркель пригласила меня на встречу в Берлин в 2006 году. Мы вложили значительные инвестиции в немецкие компании. Но вице-канцлер страны Франц Мюнтеферинг называл частных инвесторов «саранчой», пожиравшей компании. Мнения людей на этот счет разделились. В Германии начались дебаты. О спорах бизнесменов и политиков писали в ежедневных газетах.

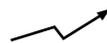
«Я кое-что прочла и хочу узнать больше. Они говорят, что вы саранча», — Меркель подняла пальцы над головой и пошевелила ими, как щупальцами саранчи.

Канцлер, к счастью, хотела услышать другую сторону в споре. «А я хорошая саранча», — говорил я, повторяя ее жест.

▮ «Тогда почему они называют вас саранчой?»

Я подробно рассказал канцлеру о нашей деятельности. Мы покупали, приводили в порядок и продавали компании. Наши партнеры владели объектами в той же степени, что и инвесторы. Blackstone старалась улучшить компании, которые покупала. Помогала им расти. Чем быстрее росла компания, тем больше за нее платили. Проблемы возникали, когда мы покупали плохо управляемую компанию. Тогда нам приходилось увольнять людей, чтобы нанимать эффективных сотрудников. Сильнее всего нас критиковали те, кого мы отстраняли от работы. Их не волновало, что мы улучшали компанию, расширяли ее и трудоустраивали лучших людей.

Ангела Меркель росла в Восточной Германии. Канцлер сказала, что тогда она не разбиралась в бизнесе или финансах. Ее отец был пастором. Она получила образование и работала физиком.



ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

Меркель быстро усваивала информацию. Она спросила, почему не все компании управлялись как частные акционерные компании? Я постарался подробно ответить. Некоторым фирмам нужен доступ к более крупным пулам капитала. А он есть только на публичных рынках. Например, горнодобывающая компания должна инвестировать огромные суммы в разведку и добычу, прежде чем получит первую прибыль.

Затем канцлер спросила о прямых инвестициях. Помогали ли такие инвесторы, как мы, экономике или вредили ей? Критики утверждали, что прямые инвестиции — это не более чем финансовая инженерия. Они называли нас небольшой группой людей, не имевшей и малейшего представления о работе заводов, магазинов и лабораторий. Но это не так.

Мы выходим на рынки, когда видим проблемы. Отличная компания переживает трудный период и нуждается в финансировании. Оперативное вмешательство извне поможет фирме пройти непростой период. Инфраструктурный проект нуждается в капитале. Корпорация хочет продать подразделение и инвестировать свой капитал в другой бизнес. Предприниматель хочет расширяться или приобрести завод конкурентов, но банки не дают бизнесмену кредит. Мы решаем вопросы с финансированием, стратегией преобразования бизнеса и опытными операционными специалистами. Мы инвестируем свое время, чтобы осуществить в компаниях перечисленные изменения.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: НИКТО НЕ СКАЖЕТ ВАМ О БОЛИ

Однажды я присутствовал на встрече студентов, изучавших предпринимательство в одном из ведущих американских университетов. Во время лекции профессор показывал презентацию. Он рассказывал о шагах, которые необходимо предпринять, чтобы открыть стартап. В своей речи он затронул все моменты: от найма людей и сбора денег, до разработки продукта и выхода на рынок. На слайде было показано, что бизнес развивается по предсказуемой траектории, проходя различные этапы. Эх, если бы все было так, думал я про себя. Мой опыт предпринимательства не имел ничего общего с этой плавной восходящей линией.

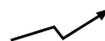
■ Бизнес — это изнурительный труд.

Я никогда не понимал, как люди хотели быть «серийными предпринимателями». Открыть даже одно дело достаточно сложно.

Профессор закончил свое выступление и передал микрофон мне. Я решил, что этим студентам нужна практика. Если они собирались начать свое дело, им надо было пройти три испытания.

Во-первых, идея должна быть достаточно масштабной, чтобы стоило посвящать ей жизнь. Надо убедиться, что у идеи есть огромный потенциал.

Во-вторых, нужно найти уникальное дело. Заметив ваш продукт, люди должны говорить себе: «Ага, мне это нужно. Я так



долго этого ждал. Это меня действительно привлекает». Если нет этого «Ага!», вы напрасно тратите свое время.

В-третьих, ловите правильный момент. На самом деле мир не любит первопроходцев. Вы можете потерпеть неудачу, если придете на рынок слишком рано. Чтобы вы могли добиться успеха, рынок, на который вы ориентируетесь, должен достаточно быстро набирать обороты.

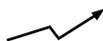
Если вы пройдете эти три испытания, то получите бизнес с потенциалом роста. Вы сможете предложить нечто уникальное и выйти на рынок в нужное время.

Будьте готовы к боли. Ни один предприниматель не хочет чувствовать боль. Но от нее никуда не деться. Она приходит с началом чего-то нового. Это неизбежно.

Успешные компании просто так не возникают. Собрать деньги и нанять хороших людей очень сложно. Даже для небольшой организации поиск талантливых сотрудников — это самое важное дело. Вы не сможете нанять лучших. Они уже работают в другом месте и получают высокую зарплату. Вам придется иметь дело с теми, кого найдете. Сузить круг поисков поможет простой вопрос: так же ли сильно этот человек привержен миссии бизнеса, как и вы?

Создавая Nike, Фил Найт нанимал на работу бегунов на длинные дистанции. Он знал, что недостаток знаний в бизнесе эти люди восполняют выносливостью. Они не сдадутся. Бывшие спортсмены перенесут боль и добегут до финишной линии, несмотря на трудности.

Создавая компанию, вы радуетесь любому человеку, готовому отправиться в путешествие вместе с вами. Но со временем вы понимаете, что некоторые люди — это футбольные принимающие с дырявыми руками. Вы передаете им мяч, но он просто отскакивает от них. Другие же крепко хватают мяч. Как порядочный



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: НИКТО НЕ СКАЖЕТ ВАМ О БОЛИ

человек, вы думаете, что нужно уговаривать плохих работников искать обходные пути. Такие сотрудники — «шестерки» и «семерки». Если вы оставите их, то окажетесь в неблагополучной компании. Будете выполнять всю работу и не спать ночами с теми немногими работниками, которые знают свое дело.

У вас есть два варианта. Либо управлять посредственной компанией, либо избавиться от балласта, чтобы можно было расти. Если вы амбициозны, заполните компанию «девятками» и «десятками». Ставьте перед ними сложные задачи.

Наконец, чтобы преуспеть, вы должны постоянно повышать планку.

Считайте, что ваша фирма, независимо от ее размера, — маленькая компания. Если вы будете думать, что уже добились успеха, вы прогорите. Соперники не дремлют. Они сделают все возможное, чтобы переманить клиентов и погубить ваш бизнес.

Вы никогда не бываете более уязвимы, чем в тот момент, когда думаете, что достигли высот.

Многие компании испытывают трудности при переходе от неуверенного запуска к решительному управлению. Предприниматели часто предпочитают полагаться на свои чувства. Людям не нравятся упорядоченные компьютерные системы. Бизнесмены сопротивляются ограничениям, накладываемым на интуицию и энергию. (Благодаря эмоциям и создаются компании.) Но в конечном счете именно эти ограничения создают основу для следующего этапа роста. Неустойчивость, характерная для момента создания фирмы, должна в какой-то момент уступить место системам. Новые механизмы позволят другим людям двигать организацию вперед.

СТАРАЙТЕСЬ РАССЛЫШАТЬ ДИССОНИРУЮЩИЕ НОТЫ

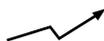
В понедельник, осенью 2006 года, я сидел за длинным столом в зале заседаний нашего нью-йоркского офиса. Коллеги заняли все свободные места. На встроенных в стены видеоэкранах транслировали выступления команд из Лондона, Мумбаи и Гонконга. Мы говорили о политике, макроэкономике и тенденциях в нашем бизнесе. Эти встречи, проходившие на 43-м этаже над улицами Манхэттена, вдохновляли меня. Казалось, будто я находился в центре управления полетами. Я вел самолет Blackstone в быстро менявшейся и неопределенной обстановке. То, что я услышал в то утро, напугало меня.

Разговор зашел об Испании. Там мы хотели купить несколько блоков кондоминиумов. Кто-то сказал, что на юге Испании велось активное строительство. В страну можно было переместить большую часть населения Германии, а свободное жилье все равно бы осталось. Девелоперы игнорировали основные законы спроса и предложения.

Когда наша европейская команда изложила свои опасения, раздался бесстрастный голос. «Мы наблюдаем то же самое в Индии. Земля здесь подорожала в десять раз за 18 месяцев». Я чуть не подавился кофе.

«Кто это?» — спросил я, оглядывая комнату.

Я думал, что все подключены через монитор. Через мгновение я понял, что голос доносился из телефонного динамика.



«Это Тухин Парих. Я недавно пришел в компанию, чтобы заниматься недвижимостью в Индии», — все тем же голосом отвечал человек.

Мы открыли офис в Индии всего год назад и не осуществляли там инвестиций в недвижимость. Эта новость удивила меня. На линии были помехи. Слова Тухина так меня поразили, что я попросил его повторить сказанное.

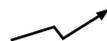
«Да, Стив. За последние 18 месяцев цены на землю выросли в десять раз. Они и так были слишком высокими. А теперь пробили потолок», — сообщил Тухин.

Экономика Индии быстро развивалась, поэтому мы решили открыть там свой офис. Но она не росла такими темпами, которые бы оправдывали безумный взлет цен на землю. За 15 лет инвестирования в недвижимость я ни разу не слышал, чтобы площади за 18 месяцев дорожали в десять раз.

Еще одна странность заключалась в том, что это была просто земля. Покупая ее, вы рассчитываете на то, что сможете построить что-то ценное. Но на это могут уйти годы. Вам нужно получить необходимые разрешения от правительства. Доказать, что строительство пройдет гладко. Убедить комиссии, что спрос на аренду здания сохранится после сдачи готового объекта. И в результате вы должны получать доход, превышающий стоимость заимствования. Сколько всего нужно учитывать! Если цены на землю взлетели в десять раз за полтора года, значит, инвесторы поддались безумию. Они игнорировали все очевидные риски.

Мы сразу решили, что не будем заключать сделку с недвижимостью в Испании. Некоторые участники разговора растерянно переглядывались. Какое отношение цены на землю в Индии имели к испанским кондоминиумам?

В условиях все более глобализирующейся экономики нужно уметь замечать связи, которых 10 или 20 лет назад, возможно, не существовало. Дешевые, легкодоступные кредиты теперь практически не имели границ. Их выдавали по всему миру. Если



мы наблюдали «пузыри» на рынках недвижимости в Испании и Индии, то, скорее всего, подобное происходило и в других странах. Это было не лучшее время для заключения дорогостоящих сделок с недвижимостью.

В следующие выходные я отдыхал у себя дома в Палм-Бич. Читал газеты за завтраком. Вдруг заметил статью о том, что цены на дома в Палм-Бич выросли на 25 процентов. Прирост населения в этом районе не превышал 1–2% в год. И все же в местной газете писали об аномально высоком местном рынке недвижимости. Как в Испании и Индии, базовая связь между спросом и предложением была нарушена.

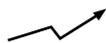
Всю свою жизнь я искал и отслеживал закономерности. Это похоже на старое телешоу «Угадай мелодию». Чем больше песен вы знаете, тем быстрее назовете композицию.

Словно опытный терапевт, вы знаете диагноз пациента, задолго до того, как увидите результаты всех анализов. Первоначальная озабоченность, возникшая после встречи с коллегами, переросла в откровенное опасение неминуемого краха. Сидя под солнцем Флориды, я серьезно беспокоился о наступлении глобального коллапса.

После возвращения из Флориды я назначил совещание по частным инвестициям на 8:30 утра. Я спрашивал об условиях заключения сделок. Условия были непростые. Мы могли купить хорошие компании, но цены за них предлагали слишком высокие.

«Это не значит, что мы теряем сделки из-за пары долларов. Люди предлагают цены на 15–20 процентов выше наших самых высоких ожиданий. Наши цифры даже близко не похожи на рыночные», — сказал один из членов команды.

Мы занимались сделками с частными инвестициями почти 20 лет. Либо мы что-то упускали, что было маловероятно,



если учитывать наш опыт и знания. Либо другие инвесторы шли на слишком большой риск.

Я спросил у коллег, над какими сделками мы работали. Они ответили, что к нам только что обратились с двумя предложениями. Нам хотели продать строительные компании. Услышав это, я чуть не вскочил со своего места.

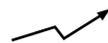
«Мы не работаем с жильем», — отрезал я.

Раз строители домов пытались продать нам свои компании, то они, вероятно, видели то, что понимал я. В это время нам нельзя было покупать.

На встрече с командой по недвижимости в 10:30 утра я сказал, что мы прекращаем проводить любые операции с жильем. Не только с кондоминиумами в Испании, но и с апартаментами в Соединенных Штатах. Наша кредитная группа сократила свои позиции по любым кредитам на недвижимость или ценным бумагам, обеспеченным ипотекой. Новые активы мы больше не покупали. Команда хедж-фондов получила ту же установку. Они прислушались к моим предупреждениям. Мой партнер Том Хилл был уверен, что стоимость субстандартных ипотечных кредитов, выданных наименее кредитоспособным заемщикам, упадет. Он оказался прав. Мы заработали на этом более полумиллиарда долларов для наших инвесторов.

Если бы я вышел из офиса в то утро на Лексингтон-авеню, я бы увидел, как экономика работала на полную мощность. Магазиновые полки ломались от товаров. Фондовый рынок достиг небывалых максимумов. Люди привыкли к тому, что стоимость их домов росла только вверх. Даже в моей отрасли все разговоры были о бесконечном росте. Наши конкуренты все время обходили нас по сделкам. Соперники предлагали клиентам больше вариантов. Дельцы упорно отказывались снимать розовые очки.

Трудно отказаться от привычного шаблона поведения, даже когда мир вокруг меняется.



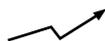
В спокойное время люди просто ищут стабильности. Они игнорируют диссонирующие ноты и мелодии. Некоторые сотрудники боятся плохих новостей и неопределенности. Их пугает тяжелая работа и приближающиеся перемены. Все это делает людей пассивными и неповоротливыми. Хотя надо быть наиболее активными и гибкими.

Я всегда считал, что беспокойство освобождает душу. Волнение заставляет нас четко формулировать недостатки любой идеи. Эмоциональное напряжение зачастую помогает нам не допускать ошибок. Мы создали Blackstone, чтобы у нас всегда был повод для беспокойства. Я хотел поглощать огромные массивы необработанных данных. Мечтал развивать свой интеллект, когда искал аномалии и закономерности. В хорошем смысле беспокойство — это увлекательная работа, которая не дает вам отвлекаться.

Мои опасения по поводу устранения рисков отразились на нашем портфеле. Мы не просто отказались от жилой недвижимости в Испании, а полностью ушли с рынка в стране. Избыток предложений по кондоминиумам, выявленный нашей командой, навел на мысль о кредитном пузыре. Лопнув, он мог потопить всю экономику.

■ Ни один бизнес, каким бы надежным он ни был, не справился бы с системным коллапсом.

Вскоре после получения тревожных новостей я поехал к друзьям в Мадрид. Мы пошли посмотреть «Гернику» Пикассо. Наша фирма в то время собиралась заключить дорогую сделку — купить американскую медиакомпанию Clear Channel Communications. Партнерами в сделке должны были стать Providence Equity Partners и ККР. Помню, взглянув на картину, я подумал, что нам не следует покупать фирму. Возможно, на меня просто негативно повлияло пребывание в Испании. Я по-прежнему сомневался в состоянии экономики страны. Или меня впечатлила живопись

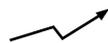


Пикассо. На картине художник изобразил бомбардировку маленького городка Герника во время гражданской войны в Испании. Мне было не по себе.

Я спускался в лифте, когда мои чувства обострились. Я осознал, что владел ситуацией. Вернувшись в гостиничный номер, я окончательно решил отказаться от сделки. Я позвонил Джонатану Нельсону в Providence. Объяснил ему, что это были не просто нервы, а мой вердикт. Все мы испытывали сильные эмоции и хотели скорее действовать. Но если эта сделка пошла бы не по плану, мы бы серьезно навредили нашим инвесторам и фирмам.

Наша компания продавала активы, которые приобрела после краха технологического пузыря, произошедшего в 2001 году. Мы владели этими активами пока они стабильно поднимались в цене. Но это были циклические компании. Их стоимость росла и падала в зависимости от состояния экономики в целом. Мы купили Celanese в 2003 году. Celanese — крупный немецкий производитель химической продукции. Компания стала громоздкой и неэффективной из-за постоянной смены руководства. Мы закрыли штаб-квартиру в Германии и перенесли ее в Соединенные Штаты. В Америке процент продаж фирмы вырос до 90%. Простое преобразование Celanese в американскую компанию паразитительно изменило ее. Мы продали наши последние акции Celanese в мае 2007 года. Blackstone заработала почти в пять раз больше, чем заплатила за фирму. Тогда это была наша единственная успешная инвестиция.

В 2005 году 70% наших инвестиций приходилось на циклические предприятия. К следующему году эта доля упала до 30%. Мы фактически перестали заключать сделки с частными инвестициями, сократив объем сделок вдвое. Я не хотел, чтобы наши люди пострадали в случае обрушения рынков. Как только мы остановились, то сразу столкнулись с интересной ситуацией. Она напомнила нам об одном инвестиционном принципе: не упускать возможности, которые нужно использовать.





Не мы единственные видели проблемы. В октябре 2006 года мы получили известие о том, что наш старый друг Сэм Зелл подумывал продать свой бизнес. Сэм владел офисной недвижимостью. Когда-то давно Сэм, Пит и я сидели на полу нашего пустого кабинета и разговаривали. С тех пор мы поддерживали связь. Blackstone купила у него компанию Great Lakes Dredge and Dock в 1994 году. Наша команда по недвижимости внимательно следила за сделками бизнесмена.

Сэм создал компанию Equity Office Properties (EOP) в качестве инвестиционного траста недвижимости (REIT, real estate investment trust). Его фирма была первой в своем роде организацией, акции которой продавали в рамках индекса S&P 500. К тому времени, когда мы его оценивали, EOP REIT была крупнейшей в мире компанией офисной недвижимости. Фирме Зелла принадлежало более 100 миллионов квадратных футов в почти 600 объектах недвижимости по всей территории Соединенных Штатов. Многие его здания находились в престижных городских районах. Все, кто занимался недвижимостью, знали, что Сэм владел редкой коллекцией активов.

Сэм хотел уйти из сферы недвижимости на пике. Если он чувствовал, что пришло время продавать, значит, на горизонте явно маячило что-то плохое. Удивительно, но даже в такой ситуации мы придумали способ получить прибыль от сделки. Нужно было довести компанию Сэма до краха, который мы все предчувствовали.



Наш бизнес в сфере недвижимости к этому времени изменился до неузнаваемости. Со времени первой сделки по продаже многоквартирных домов в Арканзасе мы собрали и инвестировали миллиарды долларов.



Мы оставались честными в отрасли, где все играли не по правилам.

На работу в Blackstone пришел человек из риелторской фирмы. Когда мы только начали инвестировать в недвижимость, мои коллеги пытались оценить стоимость активов. Молодой риелтор стал руководителем группы оценщиков. Я попросил его рассказать о наших цифрах.

«Какие цифры вам нужны?» — переспросил риелтор.

«Что вы имеете в виду?» — уточнил я.

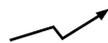
«Ну, есть набор цифр для банка. Отдельно подготовлены отчеты для налоговой. И собраны таблицы, которым вы верите».

Я посмотрел на него.

«Три набора документов? Вы действительно назвали бы кому-то цифры, в которых сомневаетесь? В Blackstone мы работаем над одним отчетом. Для банков, для партнеров с ограниченной ответственностью, для налогов. Наши цифры — это то, во что мы верим. Мы честно говорим с клиентами, кредиторами, инвесторами. Blackstone не занимаемся мошенничеством. Убирайтесь отсюда. Возвращайтесь только тогда, ваша вера будет не только на словах, но и в бумагах. Это все, что мне нужно».

Когда риелтор ушел, я обратился к партнеру, руководившему группой по недвижимости: «Откуда взялся этот человек? Поучи его, иначе мы его пристрелим».

Еще одной распространенной практикой, которую мы обнаружили в сфере недвижимости, была перепродажа. Представьте ситуацию: вы хотите заключить сделку с клиентом. Вы уже обсудили все условия и готовы подписать бумаги. Но в какой-то момент покупатель угрожает отказаться от сделки. Он требует поставить более низкую цену. Такое поведение покупателей ставит продавцов в ужасное положение. Подумайте, что пришлось сделать риелтору, чтобы сесть за стол переговоров. Возможно, он потратил много денег на транзакционные издержки или отказал другим

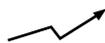


потенциальным покупателям. И теперь ему нужно начинать все с нуля или соглашаться на более низкую цену.

Если бы я так поступал, будучи инвестиционным банкиром, я бы не сделал карьеры. В корпоративных сделках вы договариваетесь о фиксированной цене. Ее возможно изменить только в случае форс-мажора. Вы не занимаетесь ерундой, меняя стоимость в последний момент. В противном случае никто больше никогда не поверит вам на слово. В сфере недвижимости работало много людей, которые вышли из бизнеса. Они говорили мне, что это нормально — дать хорошее предложение, чтобы заключить сделку, а затем снизить цену при закрытии. Со мной это не работало. Заключая сделки с недвижимостью, мы придерживались проверенных годами принципов. Наши сотрудники соблюдали аналитическую строгость и дисциплину. И поэтому уровень доверия к Blackstone всегда оставался высоким.

Джон Грей пришел в Blackstone в 1992 году. Через 13 лет, когда Джону было всего 34 года, он управлял нашим бизнесом в сфере недвижимости. Он начинал с прямых инвестиций. Мы торговались за Worldwide Plaza в 1995 году. Это был целый городской квартал многофункциональной недвижимости на Восьмой авеню в Манхэттене. Команде по недвижимости понадобилась помощь. Мы послали к ним Джона. Он отлично разбирался в сложных деталях сделки и помог коллегам ее успешно завершить. Во время работы он установил тесные отношения с Джоном Шрайбером. Именно тогда Грей и увлекся инвестициями в недвижимость.

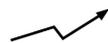
В последующие годы Джон сделал два важных открытия, которые ускорили рост нашего бизнеса в сфере недвижимости. Он начал использовать коммерческие ценные бумаги, обеспеченные ипотекой (CMBS), для совершения более крупных выкупов. И это первая находка Джона. CMBS были новыми ценными бумагами. Традиционно, если вам нужен был кредит для покупки коммерческой недвижимости, вы брали его в банке или другом



крупном учреждении. С помощью CMBS кредитор мог объединить ваш кредит с другими ссудами в торговую ценную бумагу и продать их инвесторам. Это превратило бы ваш займ в более ликвидный и торгуемый актив. Банки легче продавали свои кредиты и поэтому могли выдавать клиентам больше денег. На практике мы занимали больше средств по низким ставкам, чтобы покупать крупные объекты.

Второе открытие Джона очень помогло Blackstone. Публичные компании владели многими объектами недвижимости. Но эти фирмы часто оценивались дешевле, чем каждый их отдельный актив. Инвесторы в недвижимость, как правило, были индивидуальными владельцами. Они не обладали нужными ресурсами, чтобы привести свои дела в порядок. Люди владели множеством зданий, которые использовались по-разному. Порой постройки находились в ужасном эксплуатационном состоянии. Если бы в нужный момент инвесторам предложили хорошую цену за весь лот, они могли бы принять ее. Владельцам помещений не хватало терпения, чтобы просмотреть весь портфель и точно оценить стоимость каждого актива. У них не было времени искать разных покупателей, готовых заплатить самую высокую цену. Мы же могли сделать все: оценить объект недвижимости, отремонтировать его и найти идеального покупателя. Наша команда выполняла всю работу, которую другие владельцы либо не могли, либо не хотели делать. Blackstone зарабатывала разницу между внебиржевой стоимостью объектов и ценой, которую мы устанавливали на них с помощью нашего дисциплинированного анализа. Это увеличивало вознаграждение фирмы и снижало риски.

Назначив Джона соруководителем глобального бизнеса в сфере недвижимости, мы снова поверили в способности нашего следующего поколения. Возможно, Джон был молод, и ему не хватало управленческого опыта. Но он воплощал нашу культуру, и мы не сомневались в решениях талантливого сотрудника. Джон Грей



ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

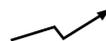
закрыл наш пятый и крупнейший в истории фонд недвижимости в июне 2006 года. Капитал учреждения составил 5,25 миллиарда долларов.

Мы применили лидерские качества Джона, когда работали над сделкой с офисной недвижимостью Сэма Зелла. Наша уникальная культура, уникальный подход к финансированию и чутье на заключение сделок придавали нам сил. Мы собирались отправиться прямо в эпицентр надвигавшейся финансовой бури.

ВРЕМЯ РАНИТ ВСЕ СДЕЛКИ

Сделка с Equity Office Properties была в шесть или семь раз крупнее, чем любая когда-либо заключенная сделка с недвижимостью. Этот договор был настолько масштабным, что малейший просчет привел бы к катастрофическим последствиям. Но если бы мы все сделали правильно, то получили огромную прибыль. Джон понимал сложность ситуации и действовал быстро. Нам надо было узнать внутреннюю информацию компании раньше конкурентов. Для этого мы подготовили серьезную стартовую заявку. 2 ноября 2006 года Blackstone предложила премию ЕОР в размере 8,5% сверх рыночной цены. Фирма открыла нам свои отчеты. Вся индустрия недвижимости возбудилась. Появились различные консорциумы инвесторов, пытавшихся превзойти нас. Сэм получил то, что хотел: аукцион с несколькими участниками.

Обычно в подобных делах потенциальные покупатели договариваются с продавцом о неустойке за срыв сделки. То есть продавец соглашается компенсировать покупателю все расходы на участие в торгах — юридическую, бухгалтерскую и исполнительную работу — в случае, если решит отдать недвижимость кому-то другому. Стандартная неустойка при подобных транзакциях составляет от 1 до 3% от общей суммы сделки. Чем больше желающих приобрести объект, тем ниже процент штрафа. К ЕОР проявили такой серьезный интерес, что Сэм смог настоять на неустойке всего в 0,3%.



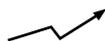
Ставки росли, и мы искали способы остаться в конкурсе.

Нам приходилось быть более изобретательными, чтобы получить прибыль.

Мы попросили у Сэма разрешения на предварительную продажу его недвижимости. Если бы Blackstone уже сейчас могла закрепить покупателей за определенными активами, мы бы чувствовали себя увереннее. И спокойно заплатили бы больше за весь портфель. Сэм отказался. Он решил полностью избавиться от ЕОР и получить один крупный чек за все объекты. Он не хотел, чтобы мы раздробили его фирму до завершения продажи. Мы попросили Сэма повысить неустойку за срыв сделки со 100 миллионов до разумных 550 миллионов долларов. Тогда наша фирма покрыла бы все расходы и обеспечила прибыль для инвесторов. Он неохотно согласился. Нам нужно было обосновать повышение цены. Зелл пытался удержать нас за столом переговоров.

Для этой сделки нам требовалось большое финансирование от крупных банков — около 30 миллиардов долларов. Blackstone не могла получить такую сумму в одном банке, поэтому обратилась в несколько разных учреждений. Мы обязали банкиров участвовать исключительно в нашей заявке. Сэм узнал, что другие участники торгов не могли получить деньги в банках, которые предоставили нам ссуду. Тогда владелец ЕОР вызвал Джона на встречу в Waldorf Astoria. В самых ярких выражениях Сэм объяснил, что сделает с нашим сотрудником, если мы «закроем» банки.

В конце концов почти все конкуренты отказались участвовать в конкурсе. Остались мы и Vornado, крупная публичная компания по недвижимости. Она принадлежала Стиву Роту, другу Сэма. Джон, Тони, Джон Шрайбер и я встретились, чтобы решить, что делать. Вариантов было два. Первый — взять неустойку



за срыв сделки в размере 550 миллионов долларов и уйти. Второй — остаться в конкурсе. В конце концов 550 миллионов долларов — отличный куш для наших инвесторов. Но успешная сделка по ЕОР сулила гораздо больше. Мы решили повысить нашу ставку до 52 долларов за акцию, на 9% выше, чем при открытии торгов. Но с одной большой оговоркой.

«Эта сделка настолько опасна, что я хочу немедленно продать половину недвижимости. Так мы получим прибыль и выровняем цену на остальную часть активов. Я хочу продать недвижимость в день закрытия сделки. Нам нужно оформить все бумаги в день покупки ЕОР», — сказал я Джону и его команде.

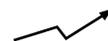
Все за столом замерли. Кто так поступал? Это казалось абсурдом. Но я не шутил. Эта сделка могла обанкротить нас.

«И как это сделать? Сэм никогда не согласится позволить нам заранее подыскивать покупателя на их активы. Он уже запретил нам заниматься предпродажей», — сказал кто-то за столом.

Я знал Сэма 20 лет и видел, как он инвестировал. Я понимал, что он хотел получить как можно больше. Теперь, когда мы находились на финишной прямой, он бы не стал придираться к деталям. Все, что Сэм заявлял во время переговоров, было вопросом тактики, а не принципа. Наша просьба была важна для будущего обеих фирм. Она вполне укладывалась в его представление о справедливости.

«Идите и поговорите с Сэмом. Если он хочет, чтобы мы участвовали в этом, то пусть позволит нам провести предварительную продажу. Какое ему дело, если мы продадим товар заранее? Дайте парню немного больше денег, и он согласится», — сказал я.

Сэм уступил нам. В следующем раунде торгов компания Vornado обошла Blackstone. Но наше право на предварительную продажу изменило все. Гарри Маклоу, нью-йоркский магнат недвижимости, хотел купить семь первоклассных офисных небоскребов за 7 миллиардов долларов. Эти деньги покрыли бы почти



18% цены, предложенной нами за EOP. Покупатели приезжали со всей страны. Люди из Сиэтла, Сан-Франциско и Чикаго жаждали получить кусочек империи Сэма. Они не разделяли наших опасений по поводу скорого обвала рынка. Инвесторы рассматривали распад EOP как редкий шанс. Они могли приобрести престижную недвижимость.

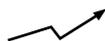
Мы с Vornado провели еще пару раундов до 4 февраля. В воскресенье стартовал Супер Боул¹. Мы с Vornado предложили одинаковую цену, но конкуренты добавили несколько «плюшек». Шли первые минуты игры. Джону позвонили и сказали, что Blackstone нужно улучшить свое предложение. Джон вырос в пригороде Чикаго. Мой коллега всю жизнь болел за футбольную команду Chicago Bears. В ту минуту, когда раздался звонок, они играли против Indianapolis Colts. Девин Хестер из Bears только что вернул стартовый удар в тачдаун. Джону пришлось оторваться от телевизора и заняться делом.

В понедельник утром Джон, Тони, Джон и я решили поднять цену до 55,50 доллара за акцию. Новая стоимость была на 24% выше рыночной цены. Наше лучшее и окончательное предложение предусматривало только денежные средства. Стоимость EOP, включая долги компании, составляла 39 миллиардов долларов. Vornado предлагала оплатить сделку деньгами и частично акциями. Мы знали, что Сэм, продавая EOP, хотел избавиться от недвижимости. Акции другой аналогичной фирмы ему явно были не нужны. Джон представил наше предложение в тот же день. Компания Vornado уступила. Мы победили.

Но времени праздновать не было.

Я настоял на том, чтобы между закрытием сделки и продажей значительной части портфеля не было разрыва. Все члены команды по недвижимости находились в конференц-залах. Сотрудники

¹ Супер Боул — финал чемпионата США по американскому футболу. Обычно матч проводят в воскресенье. Этот день считается в стране праздничным.



ждали этого момента. Они несколько дней выстраивали покупателей в очередь и готовили документы. Теперь, когда сделка с Сэмом была закрыта, пришло время завершить продажу имущества стоимостью в миллиарды долларов.

Никто не собирался домой. Мы не ложились спать, пока не закончили оформлять бумаги.

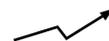
Эти сделки не были мелкими. Стоимость каждой поражала воображение. Мы совершили крупнейшую покупку в истории недвижимости, и в тот же день пытались провести серию дорогих продаж. Духота в конференц-залах стояла невыносимая. Люди не принимали душ несколько дней. Посыльные бегали взад и вперед. Лифт в офисе безостановочно ездил вверх и вниз.

Мы заключили сделку с Гарри Маклоу. По факту Гарри купил эти объекты непосредственно у ЕОР. На момент продажи Blackstone не владел зданиями. Мы продали 11 миллионов квадратных футов в Сиэтле и Вашингтоне за 6,35 миллиарда долларов. Продали площади стоимостью почти в 3 миллиарда долларов в Лос-Анджелесе и столько же в Сан-Франциско. Blackstone заработала больше миллиарда долларов с недвижимости в Портленде, Денвере, Сан-Диего и Атланте. Мы быстро окупили больше половины тех денег, которые отдали за ЕОР. Наша фирма получала очень большую прибыль с продаваемых помещений.

А потом мы два дня отдыхали. Все разошлись по домам, привели себя в порядок и легли спать. Но в течение этих двух дней мой разум продолжал лихорадочно работать.



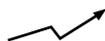
Через неделю после закрытия сделки с ЕОР, мне исполнилось 60. В дни рождения моих друзей я звоню им и пою «Happy Birthday». Если их нет дома, то оставляю поздравление на автоответчике.



Мой дедушка умер, когда ему было чуть больше 40, и я часто думал, что уйду молодым. Будучи подростком, я попал в две тяжелые автомобильные аварии. Позже, в 1992 году, я заболел туберкулезом во время поездки на Ближний Восток. Без современной медицины я бы не выжил. В 54 года у меня была 95-процентная закупорка артерии в сердце. Врачи ее устранили, вставив два шунта. С тех пор я каждый день принимаю антикоагулянт, который поддерживает во мне жизнь. Каждый день рождения — это радостное напоминание о том, что я все еще жив.

Кристина сделала меня счастливым. Моя жена любила организовывать вечеринки и семейные праздники. Мы решили отметить мое 60-летие в Нью-Йорке. Этот день должен был стать незабываемым. Никакого торта и тостов! Мы пригласили на праздник 600 дорогих для нас людей. Кристин любила танцевать, поэтому она наняла Патти Лабелль. Жена убедила выступить на моем юбилее нашего любимого певца Рода Стюарта. Мои родители, дети, мои братья и их семьи, друзья из средней школы, колледжа и Нью-Йорка — все нарядились и пришли. Это была отличная ночь. Теплые воспоминания о празднике не смогли испортить даже сомнительные публикации в СМИ, вышедшие на следующий же день.

Кристина подарила мне книгу воспоминаний от семьи и друзей. Моя дочь Зибби вспомнила, как в седьмом классе ей задали прочесть Коммунистический манифест. Я отбросил свои идеологические сомнения, и мы прочли его вместе, построчно. Мой сын Тедди рассказывал, как я заходил к нему в комнату пожелать спокойной ночи. Я проверял, плотно ли заправлены простыни, и 30 секунд тряс его кровать. Мы называли это «молочный коктейль». Когда Тедди занимался спортом в школе, он говорил, что его команды играли ужасно. Но я все равно приходил поддержать сына. Сидя в шезлонге, я безостановочно работал по телефону.



Любой родитель стремится поддерживать баланс между работой и личной жизнью.

Взрослые люди хотят добиваться успеха и уделять время своей семье. И никто не знает, хорошо ли человек удерживает равновесие.

Ответ придет много лет спустя. Вспоминая ночь моего 60-летия и прокручивая в голове слова самых близких мне людей, я думал, что все сделал правильно.



Я снова собрал команду по недвижимости в главном конференц-зале, когда мы вернулись к работе. Уборщики поработали, и в помещении впервые за несколько дней пахло свежестью.

«Вы приложили абсолютно беспрецедентные усилия и добились того, чего не достигала ни одна фирма в истории. Совершенно другой масштаб. Это невероятно! Поздравляю!» — восхищался я.

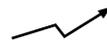
Я выдержал паузу, чтобы дать им насладиться моментом.

«А сейчас мы сделаем это еще раз».

Сотни взглядов устремились на меня.

«Нужно избавиться от половины того, что у нас осталось. В долгосрочной перспективе мы будем зарабатывать меньше, но окажемся в большей безопасности. Нам надо постараться сохранить только лучшие объекты недвижимости на сумму в 10 миллиардов долларов. На данный момент мы уже находимся на рынке. И он сейчас накален до предела, так что продолжим его кормить. Вы же знаете, что, когда рынок так пухнет, нужно готовиться к худшему».

В течение следующих нескольких недель мы заработали еще 10 миллиардов долларов. За два месяца мы купили площади на 40 миллиардов долларов и продали почти на 30. В общей



ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

сложности Blackstone заключила сделки с недвижимостью на 70 миллиардов долларов за восемь недель. Всего нами было продано около 65 миллионов квадратных футов по цене 461 доллар за квадратный фут. Для сравнения, договариваясь с EOP, мы платили всего 273 доллара за квадратный фут. Мы действовали с небывалым размахом и скоростью. Blackstone снизила все возможные риски, чтобы защитить и обеспечить инвесторов.

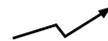
НАГРУЖАЙТЕ ЛОДКУ

Примерно в то время, когда позвонил Сэм, мы переживали еще одну большую перемену в Blackstone.

Май 2006 года. Однажды в субботу утром Майкл Кляйн, руководитель направления инвестиционного банкинга в Citibank, позвонил и предложил идею. Она так волновала его, что Майкл хотел рассказать мне лично. Я пригласил банкира к себе домой. Мы сидели на моем крыльце и заканчивали завтрак, когда Майкл предложил сделать Blackstone публичной компанией.

До этого момента ни одна частная акционерная компания не становилась публичной. КKR приблизилась к этому в мае. Конкуренты собрали капитал для инвестиционного фонда, выпустив акции этого фонда в Нидерландах. Это было новаторское решение. Фирмы, подобные нашей, традиционно привлекали деньги от институциональных инвесторов. Мы обещали вернуть средства через несколько лет. Теперь КKR привлекла 5,4 миллиарда долларов с публичных рынков. Капитал, который они могли инвестировать, но не должны были возвращать. Выпуск акций в Нидерландах значительно упрощал КKR жизнь. Фирме не пришлось предоставлять некоторые виды отчетности, которую требовали в Соединенных Штатах.

Майкл предложил пойти дальше и выпустить акции Blackstone. Наша компания управляла инвестиционными фондами и бизнес-направлениями. Мы предлагали клиентам консультационные, кредитные и другие услуги. Решение о выпуске собственных акций



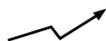
было важным. Оно изменило бы компанию, которую мы с Питом основали в 1985 году. Успешное IPO обеспечило бы фирме постоянный приток капитала для инвестирования и расширило наш охват аудитории.

Если бы рынки рухнули, нам не пришлось бы беспокоиться о том, чтобы держаться на плаву.

Акции Blackstone позволили бы нашим партнерам со временем продать доли в бизнесе. (Если бы коллеги этого захотели.)

Но стояли вопросы контроля и собственности. С выходом на IPO нам пришлось бы отчитываться перед общественностью. Blackstone, как частная компания, могла действовать гибко и имела свободу действий. Мы отвечали только перед нашими ограниченными партнерами. Если мы, став публичной компанией, упустили бы прибыль в одном квартале, то подверглись бы тщательной проверке. Сотрудников компании начали бы расспрашивать о причинах падения цен акций Blackstone, независимо от наших долгосрочных результатов. Решившись выйти на IPO, мы будем испытывать необоснованное давление публичных рынков. Оно может вынудить компанию принимать плохие краткосрочные решения. Но если мы проведем это IPO, то опередим наших конкурентов.

Я некоторое время держал предложение Майкла при себе, обдумывал его. Nikko были замечательными партнерами более десяти лет. Но в 1999 году им пришлось продать свою долю из-за нормативных требований. Затем мы выставили на продажу 7-процентную долю в Blackstone. Ее выкупила компания AIG, наш надежный инвестор. Сумму сделки раскрыть нельзя. Но весь Blackstone в то время оценивался в 2,25 миллиарда долларов. Согласно расчетам Майкла, Blackstone стоил 35 миллиардов долларов в 2006 году. Если это было правдой, то инвестиции AIG за семь лет выросли более чем в 15 раз.



Я рассказал Тони о предложении Майкла, и он сразу же поддержал меня. Тони понимал, что мы сможем использовать акции, чтобы привлечь и удержать лучших клиентов. Мы начнем вознаграждать наши команды акциями фирмы, а не бонусами. Это укрепит нашу культуру «единой фирмы». Деньги, которые Blackstone получит после выхода на IPO, обеспечат нам финансовый и психологический комфорт. Они станут подушкой безопасности во время финансового шторма, который должен был скоро разразиться. Вырученные средства позволят нам достойно вознаградить Пита, когда он выйдет на пенсию.

Дальше я поговорил с финансовым директором Майком Паглиси. Он сказал, что у нас не было внутренних систем, чтобы стать публичной компанией. Их создание требовало больших усилий от людей, уже работавших на пределе. Майк предложил нам собрать небольшую команду. Специалисты занимались бы выстраиванием необходимых механизмов вдали от главного офиса.

Мы много думали о правильной структуре Blackstone. Как частная фирма, мы несли фидуциарные обязанности¹ перед ограниченными партнерами. Эти люди давали нам свои деньги, чтобы получить прибыль. Они были опытными инвесторами. Партнеры применяли четкие стратегии и планировали свои шаги на несколько лет вперед. Но как у публичной фирмы у нас возникали дополнительные обязанности перед акционерами. Ограниченные партнеры привыкли вкладывать свои деньги и годами ждать получения прибыли. Публичные акционеры обычно отслеживали стоимость своих акций каждую секунду семь дней в неделю. Мы понимали, что интересы тех и других не всегда будут совпадать.

¹ Фидуциарная обязанность — это обязательство действовать в наилучших интересах другого физического или юридического лица. Фидуциарные сделки основаны на особых, лично-доверительных отношениях сторон.



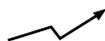
Тони настоял, чтобы мы обсудили технические детали беспристрастно и наедине. Он не хотел, чтобы сотрудники отвлекались от работы из-за разговоров о неожиданном выходе на IPO. Тони боялся возможных офисных интриг и сплетен. Партнер предложил, чтобы мы трое — я, Майкл и Тони — поговорили с Бобом Фридманом, нашим главным юрисконсультантом. Но я пока не определился. У меня было три не подлежащих обсуждению условия. Они, по моему мнению, обеспечили бы баланс интересов всех участников.

Во-первых, не должно возникать конфликта между нашими обязательствами перед ограниченными партнерами и обязанностями перед публичными акционерами. Во-вторых, мы с Питом сделали миллиарды долларов из наших первоначальных инвестиций в 400 000 долларов.

Я не хотел, чтобы мир указывал нам, как управлять компанией.

Теперь мы владели фирмой, в которой моя предпринимательская энергия сочеталась с организаторским даром Тони. Мы бережно сохраняли корпоративную культуру Blackstone. И я бы отказался от выхода на IPO, если бы ради него нам пришлось отречься от ценностей компании. В-третьих, я хотел сохранить 100-процентный контроль над Blackstone. Я видел в этом единственный верный способ сохранить целостность фирмы и не допустить ее распад на враждующие группировки. Именно это когда-то случилось в Lehman. Я считал, что если сохраню за собой последнее слово в управлении, то Blackstone будет процветать. Если мы сможем соблюсти эти три условия, то рассмотрим возможность IPO.

Я попросил Тони, Боба и Майка тайно выяснить, справимся ли мы с обозначенными условиями. Обращаясь к людям за пределами фирмы, партнеры говорили, что Blackstone изучала идею



создания портфельной компании. Я опасался, что любая утечка информации приведет к катастрофе.

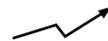
Несколько недель спустя Майк и Боб пришли к нам с Тони. Они улыбались, потому что нашли решение двух проблем. Коллеги выяснили, что мы могли оставаться товариществом с ограниченной ответственностью и выпускать публичные торговые единицы, эквивалентные акциям. Сторонние лица не могли иметь права голоса при назначении генерального партнера или совета директоров. Эти решения оставались за мной. Нам нужно было назначить независимых внешних директоров в ревизионный комитет. Я мог сохранять единство компании и управлять ею так, как считал нужным.

Что касается приоритизации обязательств перед нашими ограниченными партнерами, то ответ лежал на поверхности. Решением было раскрытие информации. Мы скажем потенциальным акционерам, что несем основную ответственность перед вкладчиками в наши фонды. Если мы выполним эти обязательства, то акционеры останутся в плюсе. С другими держателями бумаг у нас будут общие интересы, поскольку я стану крупнейшим акционером компании. В таком подходе было больше пользы, чем от любой сложной юридической формулировки. Я установил несколько высоких препятствий для IPO. Меня удивило, что Майк и Боб с легкостью преодолели барьеры. Теперь мне казалось, что нам следует попытаться выйти на IPO.

Даже в этом случае я настоял на применении подхода, который мы использовали для всех наших инвестиций.

Начать с идеи. Обсуждать, критиковать и подвергать ее сомнению. Принять решение, только когда все будут максимально уверены в нем.

Работы было много. Нашим бухгалтерам предстояло реорганизовать всю финансовую отчетность. Мы должны были

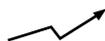


соответствовать регулятивным нормам, которые устанавливались для публичных компаний. Наши юристы готовились реструктурировать всю компанию. Сотрудникам нужно было выпустить материалы для инвесторов, получить одобрение SEC, а затем выступить с нашим предложением о продаже. Все это заняло бы по меньшей мере год.

Мы были не единственными, кто рассматривал идею выхода на IPO. Но мы снова хотели стать первыми в своем роде. Blackstone собиралась смело выйти на рынок и привлечь больше всего денег. Остальные будут драться за объедки.

Я управлял фирмой, как и раньше, тихо и без свидетелей. При этом занимался новым планом, делал расчеты и работал над правовой структурой IPO. Каждый день мы оценивали крупные сделки в каждом секторе — в сфере прямых инвестиций, недвижимости, альтернативного кредитования и хедж-фондов. На сцене мы действовали сосредоточенно, а за кулисами переосмысливали будущее компании. Майк отправил членов своей команды работать с нашими бухгалтерами в Deloitte & Touche, в то время как юристы Blackstone работали в Simpson Thacher. Остальная фирма не знала об этом.

Ближе к концу 2006 года Тони сказал, что надо провести оценку Blackstone. Сделать это было непросто. По своей структуре Blackstone напоминала конфедерацию, объединившую примерно 100 партнерств. Все они были связаны с нашими различными бизнес-направлениями. Все бизнесы развивались по разным траекториям. Многие направления быстро росли. Некоторые оставались на прежнем уровне. Часть предприятий время от времени снижала обороты. Наши деньги либо находились в одних фондах, либо предназначались для инвестиций в другие. Все это нам предстояло оценить и передать правообладателям. Нужно было учесть всех сотрудников фирмы: от старших управляющих директоров до стажеров, только что окончивших колледж.



Став публичной компанией, мы должны были предложить всем прозрачную и конкурентоспособную систему вознаграждений. Подобные системы уже действовали в аналогичных компаниях.

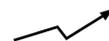
Верный подход к поощрению людей обеспечил бы долгосрочное процветание бизнеса.

Тони выполнял расчеты в одиночку и в тайне. Он хотел вознаградить прошлых и нынешних партнеров и сотрудников. Но при этом средства должны были остаться и для обучения будущих поколений. Для этой работы требовался анализ и точные цифры. При этом нужно было учитывать суждения и чувства людей. Раньше Тони уже проводил аналогичный процесс в DLJ. Там работало в десять раз больше сотрудников, чем в Blackstone. Но сложность и новизна нашей ситуации сделали эту задачу в десять раз сложнее. Тони справился с ней.

В феврале 2007 года Тони был погружен в свои расчеты. Наши юристы и бухгалтеры тоже усердно трудились. В это время еще одна небольшая компания по управлению активами, Fortress, заявила о намерении стать публичной. Это был хедж-фонд, который занимался инвестициями. Они управляли активами всего на 30 миллиардов долларов (примерно треть нашего капитала). Их IPO прошло успешно. На рынке началась гонка. Успех Fortress заставил нас двигаться еще быстрее. Я представлял себе, как теперь все наши соперники стремились к одной цели.

Все хотели первыми подать заявку на IPO. В этой гонке нельзя было прийти вторыми.

Мы проинформировали SEC о наших намерениях. Я позвонил в Morgan Stanley, чтобы обсудить андеррайтинг. Майкл Кляйн провел независимую оценку нашей потенциальной рыночной стоимости. И мы полагались на его заключение. Теперь я хотел услышать другое мнение. В Morgan Stanley трудились консервативные



специалисты по корпоративным финансам. Несколько лет назад их сотрудники отлично поработали над парой наших долговых сделок. Сейчас фирма прислала двух старших банкиров: Рут Порат (она позже стала финансовым директором Google) и Теда Пика. Рут и Тед посчитали сделку великолепной. Они дали нам несколько полезных советов.

Теперь все было готово: юридические и финансовые структуры; внутренние изменения и план компенсаций. Андеррайтерами выступали Morgan Stanley, Citibank и Merrill Lynch. Я лично написал раздел для проспекта. Озаглавил статью так: «Мы намерены стать компанией нового типа». Я описал наше намерение сохранить прежнюю корпоративную культуру. Я также пообещал, что партнеры вложат 150 миллионов долларов в новый благотворительный фонд Blackstone. Мы планировали контролировать наши корпоративные пожертвования в ближайшие годы.

«Управляя нашим непростым бизнесом, мы рассматриваем только долгосрочные перспективы развития. Поэтому наши общие подразделения должны приобретать только инвесторы, рассчитывающие оставаться владельцами организаций в течение ряда лет», — писал я.

Как-то вечером, незадолго до нашего публичного размещения, я пошел посмотреть мюзикла «*На высотах*»¹. Уверен, что спектакль был великолепен, но мои мысли витали далеко. Я получил окончательный вариант проспекта Blackstone, когда мы с женой уходили на спектакль. Мне так не терпелось его посмотреть, что я попытался читать его в темном зале театра. Наконец я вышел с документом в вестибюль. Он содержал 221 страницу цифр, диаграмм и четкого, убедительного текста. Закончив читать, я подумал про себя: «*Какая чудесная компания. Я бы сию минуту купил их акции!*»

¹ «На высотах» — первый мюзикл американского композитора Лина-Мануэля Миранды. Позднее он написал музыку и слова для мюзикла «Гамильтон».



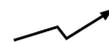
Прежде чем рассказать о наших планах фирме, мне нужно было поговорить с Питом. Мы работали вместе больше 35 лет. Мы задумали Blackstone, когда завтракали в отеле Mayfair. Дальше вместе лихорадочно собирали деньги для первого фонда и кропотливо создавали фирму. Пит с самого начала активно участвовал в нашей работе по слияниям и поглощениям. Он всегда был рядом, если мне требовался совет. В последние годы Пит начал отстраняться от дел. Он писал книги о своей любимой работе, сокращал дефицит федерального бюджета и проводил все больше времени в Вашингтоне. Там он планировал открыть Институт мировой экономики. Я пока не посвятил его в наши планы по IPO. Финансовыми вопросами фирмы всегда занимался я, поэтому не хотел тревожить партнера. А еще Пит не умел хранить секреты. Я знал, что он удивится: «Правда? Ты считаешь, это хорошая идея?»

Пит привел уже известные мне аргументы против преобразования Blackstone в публичную компанию. Мы устраняли эти причины для возражения в течение нескольких месяцев. Но он добавил еще одно: теперь Blackstone становилась мишенью.

Пит был прав. Выход на фондовый рынок обеспечивал нам постоянный приток капитала. Мы могли покупать как активы, так и ценные бумаги. Blackstone превращалась в мировой бренд. Громкое имя приносило нам сделки, новых ограниченных партнеров и уникальные возможности. Выход на IPO укрепил бы нашу культуру «единой фирмы» и позволил развивать новые направления бизнеса. Наконец, я чувствовал, что мир сходил с ума. И нам стоило заранее пополнить денежные запасы фирмы. Мы не могли ждать.

Если ради будущего компании мне придется стать публичной мишенью, то так тому и быть.

«Мы начали этот бизнес вместе 22 года назад почти с нуля. А IPO принесет богатство для наших семей. Это хорошее экономическое событие», — говорил я Питу.



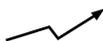
Считать он всегда умел.

21 марта 2007 года, за день до подачи заявки, мы провели общие собрания фирмы. Директора рассказали сотрудникам о планах компании. Эту информацию люди долго переваривали. Утечек информации не было, поэтому сотрудников наша новость шокировала. Как только мы нажали на кнопку «Отправить», финансовый мир заволновался.



Для IPO мы собирались привлечь 4 миллиарда долларов при оценке компании в 35 миллиардов долларов. Задачу привлечения средств решил один телефонный звонок. Однажды вечером, после подачи заявки, я сидел дома и смотрел сериал «Закон и порядок». Я читал записки инвестиционного комитета, когда позвонил Энтони Люнг. За несколько месяцев до начала истории с IPO мы наняли Энтони. Он стал нашим партнером в Китае. Он был председателем азиатского отделения JPMorgan и главой отдела Китая и Гонконга в Citigroup. Позднее Энтони занял пост министра финансов в Гонконге. Он имел хорошие связи в мире финансов. Мы договорились, что он начнет для нас бизнес по управлению активами в Китае.

Впервые я посетил Китай в 1990 году со своей семьей. Тогда это была другая страна. Она только начинала идти к рыночной экономике. На китайских дорогах в пробках стояли велосипеды, а не автомобили. Blackstone рассматривала возможность заключения сделки в Китае в 1992 году. В то время в стране еще не существовало национальной системы денежных переводов. Этот факт меня сильно удивил. Вы не могли выписать чек в одном месте и обналичить его в другом. Blackstone отказалась от сделки. Следующие 15 лет я с интересом наблюдал за развитием Китая. Но у нашей фирмы все эти годы было полно дел в Соединенных Штатах, Европе и Японии. Энтони Люнг помог Blackstone шагнуть в Китай.

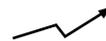


По телефону Энтони сказал мне, что только вернулся с заседания правления ICBC, коммерческого банка Китая. Это был крупнейший банк в мире. После заседания два высокопоставленных чиновника сказали Энтони, что китайское правительство планировало создать суверенный фонд благосостояния (государственный инвестиционный фонд). Они хотели, чтобы Blackstone стал их первой крупной инвестицией. Им нравилась работа компании и ее принципы. Китайское правительство собиралось вложить 3 миллиарда долларов в наше IPO стоимостью 4 миллиарда долларов.

Нами заинтересовалась будущая сверхдержава мира, а мы даже не сделали им предложения!

На следующее утро в 8:30 я зашел к Тони и сказал: «У меня есть громадина для тебя».

Главной причиной выхода на IPO было стремление наполнить лодку Blackstone капиталом. Чем больше средств мы возьмем, тем лучше. Тони не колебался: «Бери деньги». Мы могли бы увеличить объем IPO до 7 миллиардов долларов. Дополнительные денежные средства пошли бы на выплаты Питу и другим партнерам. Остаток инвестировали бы в развитие фирмы. Мы предложили китайцам сделку. В обмен на 3 миллиарда долларов мы предложили им приобрести неголосующие акции менее чем на 10% стоимости компании. Китайцы должны были держать акции по крайней мере четыре года. После истечения этого срока они могли продать свою долю в три приема в течение следующих трех лет. Эта стратегия отвечала интересам и инвесторов фонда, и владельцев Blackstone. Сделку должны были одобрить Государственный совет и премьер Китая. К моему удивлению, им потребовалось всего несколько дней, чтобы ответить. В Соединенных Штатах или Европе принятие подобных решений занимало месяцы или больше. Скорость, с которой действовал официальный Китай, показала



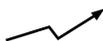
мне, что это было не просто финансовое вложение. Их шаг имел политические и дипломатические последствия.

Китайское правительство впервые инвестировало в акционерный капитал со времен Второй мировой войны. Они предложили нам свои средства до того, как их новая государственная инвестиционная компания начала функционировать. Мы стали первой иностранной компанией, получившей деньги от Китая.



Общественность обратила на меня пристальное внимание. Об этом Пит предупреждал меня раньше. В начале июня сенаторы Чак Грассли и Макс Бокус представили законопроект. По нему менялось налоговое законодательство для компаний, ставших публичными после января 2007 года. Люди назвали это «Налог Blackstone». Если бы закон вступил в силу, нам пришлось бы пересмотреть все риски, связанные с выходом на фондовый рынок. В лучшем случае — мы бы просто переделали все свои налоговые расчеты, выполненные в течение года, предшествовавшего заявке на IPO. В худшем — отказались бы от выхода на фондовый рынок. Мы с Тони обсудили законопроект с Уэйном Берманом, нашим давним советником по связям с правительством. Потом поговорили с заместителем председателя Ogilvy & Mather. После общения с ними мы почувствовали, что законопроект вряд ли пройдет. И даже если бы его пропустили, новый закон не успел бы помешать нашей работе.

Несколько дней спустя Джон Суини, глава AFL-CIO, написал в SEC (комиссия по ценным бумагам и биржам США). Он требовал отложить наше IPO до тех пор, пока профсоюз не проведет расследование. Им было интересно, как Blackstone обращается с сотрудниками портфельных компаний. Затем вмешалась сама SEC. Комиссия заявила, что меняет правила бухгалтерского учета. Мы провели реструктуризацию, чтобы стать публичной



компанией. После введения новых правил со стороны SEC, регуляторы могли считать, что мы просто выкупали компании. Из-за этого мы бы понесли значительные убытки.

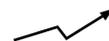
SEC заявила, что то, как мы обменивали интересы наших сотрудников во всех различных партнерствах и организациях Blackstone на акции одной фирмы, выглядело так, как будто мы их выкупали. Но мы никого не покупали. В противном случае я выписал бы чек. Инвесторы по-прежнему оставались владельцами фирм. То, что делала SEC, не имело для меня никакого смысла. Но комиссия ясно дала понять, что последнее слово останется за ней.

И это еще не все. Сенатор Джим Уэбб из Вирджинии выступил против китайских инвестиций. Мы выполнили все правовые и нормативные требования в отношении иностранных денег. Но сенатор сказал, что это предложение могло угрожать национальной безопасности. Его доводы ни к чему не привели.

Пока мы боролись с этими политическими пожарами, нам все еще приходилось продавать Blackstone потенциальным инвесторам. На Уолл-стрит этот процесс называется «руд-шоу». Традиционно, команда старших менеджеров компании проводит персональные или групповые деловые встречи с инвесторами. Во время бесед сотрудники рассказывают клиентам о планах фирмы.

Мы решили поступить по-другому. Blackstone хотела поразить весь мир сразу.

Руководство компании посетило города, где находились крупные инвесторы — Нью-Йорк, Бостон и другие. Дальше мы разделились. Тони возглавлял команду по Европе и Ближнему Востоку. Майк Пуглиси, финансовый директор, взял Азию. Я занимался крупнейшими клиентами в Соединенных Штатах, а Том Хилл и Джон Грей — мелкими фирмами в стране.



На первом мероприятии, которое я провел в отеле Pierre на Пятой авеню в Нью-Йорке, аудитория заполнила бальный зал. Нам пришлось арендовать несколько дополнительных помещений и транслировать выступления на видеозэкранах. Воздушные шары создавали цирковую атмосферу. Когда я начал свою речь, зазвонил мой мобильный телефон. Это была Зибби, моя дочь. Она звонила из больницы. Зибби сказала, что я стал дедушкой близнецов. Казалось, я совсем недавно помогал ей с домашним заданием в школе. Скользил по детской кровати, чтобы показать дочери, как двигались ледники. Я каждый день посылал ей открытки в летний лагерь. Я попросил Тони выйти на сцену. Сам же направился в больницу. Вот вам и тщательно спланированный запуск!

Шумиха последовала за нами в Бостон, а затем в Чикаго. Похоже, инвесторов не волновали проблемы в Вашингтоне. Согласно данным Morgan Stanley, мы спокойно могли выпустить больше акций.

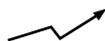
Когда я находился в Чикаго и ехал на мероприятие, мне позвонили. Тони доставили в больницу в Кувейте. Его мучили сильные боли, но врачи не понимали их причину. Я позвонил Дэвиду Блитцеру, нашему старшему партнеру в Лондоне. Велел ему бросить все и лететь в Кувейт. В случае необходимости разрешил арендовать самолет. Надо было убедиться, что о Тони заботились. Роуд-шоу могло подождать. Я набрал номер Тони, и, к моему удивлению, он сам взял трубку.

«Со мной все будет в порядке. Не волнуйся», — сказал он, как всегда флегматично.

«Тони, я посылаю к тебе Блитцера. Не хочу, чтобы ты напрягался ради роуд-шоу».

«Стив, мне это не нужно. Говорю тебе, все в порядке», — спокойно отвечал Тони.

Но судя по голосу он не был в порядке. Я перезвонил Дэвиду: «Просто свяжи его. Я не хочу, чтобы он навредил себе».

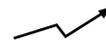


Дэвид первым самолетом улетел в Кувейт. Но к тому времени, как он туда добрался, Тони выписался из больницы. Врачи диагностировали большой камень в почке Тони. Вот и причина сильной боли. Камень еще не вышел из его организма, но Тони уже направлялся в самолет. В руках он держал коробку шприцев, наполненных морфием. С их помощью он мог заглушить боль, пока ждал выхода камня. Тони был полон решимости продолжать свое путешествие.

Вместе с Блитцером они провели презентации в Кувейте, а затем перебрались в Саудовскую Аравию и Объединенные Арабские Эмираты. Тони отказался от морфия. Партнер предпочел переносить боль. Это было пыткой, но за три дня он не пропустил ни одной встречи. В Дубае он снова лег в больницу. Вылечившись, Тони нанял самолет, который должен был доставить команду обратно в Лондон.

Я почти успокоился, когда мне снова позвонили. С самолетом Тони возникла проблема. Двигатель их судна вышел из строя в воздушном пространстве Ирана. В руководстве говорилось, что экипаж должен был совершить аварийную посадку на ближайшей взлетно-посадочной полосе. Но пилоту не нравилась идея ночного приземления где-то в Иране. Американцы пересекали воздушное пространство Ирана без разрешения диспетчеров. Можно было полететь в Афины на одном двигателе и надеяться, что эта затея удастся. Тони лежал на койке в задней части самолета. Все еще испытывая ужасную боль, он убеждал пилота попробовать долететь до Греции.

Я представлял моих коллег и друзей. Их самолет потерпел крушение? Или совершил вынужденную посадку в Иране? Им в то время руководил Махмуд Ахмадинежад. Президент Ирана ненавидел Соединенные Штаты. Махмуд считал, что Америка спланировала теракты 11 сентября, чтобы развязать войну с терроризмом.



Мы все согласились с тем, что пилоту следовало лететь в Афины. Самолет смог сделать это на одном двигателе. Тони и его команда совершили еще один чартерный перелет в Лондон. Они провели целый день встреч. И, наконец, вылетели обратно в Нью-Йорк. По возвращении Тони в своей сдержанной манере признал, что путешествие его напугало.

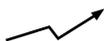
«Тяжелая была поездка», — сказал он.



К середине июня мы провели только половину запланированных презентаций, но число подписчиков на IPO превысило предложение в 15 раз. Мы оценили предложение в 31 доллар, это был максимум нашего ожидаемого диапазона. Blackstone увеличила количество акций, выпускаемых на рынок. 24 июня мы продали 133,3 миллиона акций и привлекли более 7 миллиардов долларов (3 млрд инвестиций из Китая). Это было второе по величине первичное размещение акций за десятилетие. (Первыми оставались Google.)

В тот вечер, когда мы вышли на IPO, я вернулся в пустую квартиру. Кристина путешествовала по Африке со своей дочерью Мэг, племянниками и племянницами. Я чувствовал себя растерянно. Принял горячий душ, переделся в джинсы и рубашку поло. Надел мягкие тапочки и плюхнулся в кресло. На подносе передо мной стоял разогретый в микроволновке ужин. Я включил телевизор и, к своему ужасу, увидел там себя. Оставил на фоне канал CNBC. Я слишком устал, чтобы переключать передачи. Просто сидел, как загипнотизированный. Смотрел на себя и задавался вопросом, закончится ли когда-нибудь это безумие с IPO.

New York Times писала, что акции Blackstone обладали «мистикой, похожей на мистику Google». Газета отмечала, что проблемы, которые срывали многие дебюты на рынке, не повлияли на нас. «Гигант Blackstone продолжал двигаться», — писал журналист. В то утро, когда Blackstone проснулась публичной



компанией, я мог позвонить в колокол на фондовой бирже. Но попросил Пита и Тони сделать это без меня. Я же пошел в офис и посидел один в конференц-зале.

Было странно чувствовать себя опустошенным в кульминационный момент в жизни. В начале 1990-х годов мы увидели возможность купить недвижимость, когда цены были на исторических минимумах. Но нам не хватало на это средств. А наши инвесторы сомневались, что это хорошее вложение. Их иррациональные страхи сдерживали нас. В результате, мы с Питом упустили возможности, пока собирали деньги. Теперь у нас не возникнет таких проблем. У нас было много денег в инвестиционных фондах, «запертых» на долгие годы. Мы могли во благо общества распорядиться средствами, привлеченными с IPO. Например, инвестировать в бизнес, чтобы обеспечить людей ресурсами. Или реализовывать наиболее привлекательные возможности, возникавшие на нашем пути.

В тот день в офисе не было обычного шума и суеты. Коридоры стояли пустыми, повсюду царил тишина. Я включил телевизор на CNBC, чтобы посмотреть, как открывался рынок. «Доброе утро. Сегодня мы представляем вам дневное освещение IPO Blackstone». В течение часа я смотрел на экран в полукоматозном состоянии. Снова и снова на экране мелькало мое лицо. А я даже не мог вспомнить, как давал интервью, которые показывали по телевизору. Я выключил его.

Это было безумие, полное помутнение рассудка. Мне казалось, что я понимал, во что ввязывался. Но я даже близко не угадал.



Вскоре после того, как мы стали публичной компанией, нам позвонил Беннетт Гудман, соучредитель GSO Capital Partners. С 2001 года он интересовался расширением нашего относительно



ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ

небольшого кредитного бизнеса. В течение нескольких лет мы пытались завербовать группу Беннетта из DLJ, но нам отказали. После IPO Беннетт позвонил и сказал, что готов объединить GSO с Blackstone. Он и его партнеры удивились быстрому росту компании. Коллег поражал размах наших деловых отношений. Они думали, что ускорят рост GSO, объединившись с нами. Коллеги оказались правы. Объединившись, мы создали крупнейшую кредитную платформу в бизнесе альтернативного управления активами. В конечном итоге GSO выросла более чем в 15 раз за десятилетие после выхода Blackstone на IPO.

БЕГ В ПРОРЫВ

Будьте другом в трудной ситуации
Превращайте кризисы в возможности
Вовлекайтесь
Отвечайте, когда звонит ваша страна
Вращайте круг благоприятных событий
Миссия быть лучшими

БУДЬТЕ ДРУГОМ В ТРУДНОЙ СИТУАЦИИ

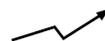
К тому времени, когда мы стали публичной компанией, нервы рынка начали сдавать. В феврале 2007 года компания Freddie Mac перестала покупать субстандартные кредиты¹. — Ипотечные кредиторы, специализировавшиеся на субстандартном кредитовании, все чаще сталкивались с проблемами. Эта болезнь в конечном итоге заразила весь рынок.

Мне позвонил Джимми Кейн, генеральный директор Bear Stearns. Ему нужна была помощь. Два его хедж-фонда оказались в беде, и Джимми хотел услышать мнение со стороны. Я послал к ним в банк пару наших людей, которые разбирались в этих фондах. Они вернулись с тревожными новостями.

Первый фонд покупал только ценные бумаги, обеспеченные субстандартными ипотечными кредитами. Они не продавались публично, поэтому было трудно определить их стоимость. Поскольку люди все чаще объявляли дефолт по своим ипотечным кредитам, мы предположили, что эти ценные бумаги упадут в цене. Их никто не станет покупать. Тем не менее, по условиям фонда инвесторы могли выводить свои деньги один раз в месяц.

Это было неслыханно: непрозрачный и быстро обесценивающийся фонд все еще обещал ежемесячную ликвидность

¹ Субстандартные кредиты — кредит для заемщиков с плохой кредитной историей.



инвесторам. Второй фонд находился в похожей ситуации. Разница был лишь в кредитном плече. Если первый фонд был разорен, то второй оставался еще и в долгах.

Я позвонил Джимми и предупредил его, что фонды вот-вот лопнут, и у инвесторов не будет капитала. Я посоветовал ему принять удар на себя и выписать инвесторам чек, чтобы покрыть их убытки. Эта уступка не была нужна с юридической точки зрения. Но Bear Stearns грозил такой удар по репутации из-за краха двух фондов, что дешевле было заранее заплатить инвесторам.

«Я тебя люблю, Стив. Но черт возьми, о чем ты говоришь? Я не буду выписывать никаких чеков. Эта игра для взрослых. У нас есть проспект.

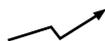
Люди идут на риск. Иногда ты выигрываешь, иногда проигрываешь», —

сказал Джимми.

Эта логика не работала в случае Bear Stearns. На карту было поставлено фактически все. Джимми следовало думать о своей репутации. Его лучшие брокеры рекомендовали эти фонды под руководством президента Bear Stearns. Если бы фонды рухнули, пострадал бы персонал фирмы, занимавшийся продажами. Если бы инвесторы почувствовали неладное, Джимми пришлось бы заглаживать вину перед ними. Неудача могла нанести ущерб всей компании.

«Я не обязан выписывать чеки кому бы то ни было. Рынки так работают», — доказывал он.

«Не знаю насчет рынков, но бывают моменты, когда просто нужно встать и выписать чек. Вы должны показать клиентам, что ошибка с фондами — это ваша ответственность. Если не сделаете этого, инвесторы больше никогда не будут вам доверять», — объяснял я.



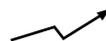
Я знал, как трудна эта дилемма, после негативного опыта с Edgcomb. Тогда Blackstone вернула деньги банкам, которые ссужали ей деньги. Если бы мы не удовлетворили требования кредиторов сразу, нам бы пришлось дорого заплатить за восстановление их доверия к фирме.

В Blackstone наш адреналин все еще бурлил после покупки EOP и выхода на IPO. Цены на акции продолжали расти. Многие инвесторы по-прежнему находились в состоянии психологического комфорта. Люди отказывались воспринимать изменения, делать выводы и действовать. Казалось, поступавшие негативные данные с кредитных рынков никого не беспокоили. Но мы видели приближение изменений на рынках. Blackstone приготовилась.

Многие люди ошибались, когда думали, что момент падения экономики — это время наивысшего риска. Все ровно наоборот.

Незадолго до начала кризиса, Blackstone получила 4 миллиарда долларов наличными от IPO и возобновляемую кредитную линию в размере 1,5 миллиарда долларов. Эти деньги мы могли использовать в случае необходимости. Основополагающим операционным принципом Blackstone стало отсутствие чистой задолженности. Так мы стремились избежать риска. У нас было более 20 миллиардов долларов, которые оставались заблокированными в фондах в течение десяти лет. Поэтому мы могли пережить шторм, не беспокоясь об эмоциональных и импульсивных решениях наших клиентов. Благодаря хорошему финансовому положению мы были открыты для бизнеса. Но наш дисциплинированный инвестиционный процесс удержал нас от крупной сделки. Она в конечном итоге обернулась бы для Blackstone финансовой катастрофой.

В период с конца 1990-х до начала 2000-х годов мы начали пристальнее изучать энергетический сектор США. Я и Пит заметили два обстоятельства, изменившие отрасль. Первое — это

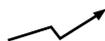


отмена государственного регулирования. Энергетическая отрасль все быстрее переходила в руки небольших частных фирм. Второе — крах Enron. Банкротство крупнейшей энергетической компании в стране вынудило многие компании продавать активы по низким ценам. Находясь под финансовым давлением, фирмы отказывались от прав на бурение и на владение нефтеперерабатывающими заводами и трубопроводами.

Мы начинали скромно. Пит и мои коллеги потратили годы на накопление знаний, опыта и отношений, чтобы максимизировать выгоды и минимизировать риски.

В 2004 году мы были партнерами трех частных инвестиционных компаний: Hellman and Friedman, Kohlberg Kravis and Roberts (KKR) и Texas Pacific Group (TPG). Мы покупали Texas Genco, комплекс электростанций в Техасе. Через год Blackstone и партнеры продали компанию и разделили полученные средства (около 5 миллиардов долларов). Это была одна из самых выгодных прямых инвестиций в истории. Регулирующие органы привязали цены на электроэнергию к цене на природный газ. Это и стало источником нашей прибыли. Texas Genco производила электроэнергию в основном из дешевых ресурсов: угля и атомной энергии. Поскольку цены на электроэнергию росли вместе с ценами на газ, прибыль компании росла в большей пропорции. KKR и TPG использовали эту «кормушку» в 2007 году для гораздо более крупной сделки. Они предложили 44 миллиарда долларов за TXU, еще одну тexasскую энергетическую компанию. Я спросил Дэвида Фолули, главу энергетического фонда Blackstone, почему мы не участвовали в этой сделке.

Я нанял Дэвида, когда он окончил бизнес-школу. У него не было опыта работы в энергетике, когда он основал наш первый фонд. Но сотрудник полностью погрузился в эту отрасль. Он рассказал комитету по инвестициям о математике сделки с TXU. Дэвид объяснил, почему это не имело смысла.



Энергетика, как и недвижимость, — это отрасль, где все определяется циклами.

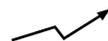
Как инвестор, вы должны понимать, что спады могут быть глубокими и продолжительными. Не стоит поддаваться эмоциям, когда рынки достигают пика. Покупатели ТХУ заимствовали более 90% от покупной цены в 44 миллиарда долларов. В такой ситуации им нельзя было ошибиться. Они делали ставку на сохранение высоких цен на электроэнергию. При таком сценарии они планировали годами получать большую прибыль за счет разницы между высокой ценой электроэнергии и низкой стоимостью ее производства. Но в случае падения цен на газ рухнули бы и цены на электричество для потребителей. Тогда владельцы ТХУ «застряли» бы, им пришлось бы продавать электроэнергию себе в убыток. Дэвид утверждал, что мы не должны участвовать в торгах.

Какое-то время все шло хорошо, но к 2014 году компания ТХУ обанкротилась. Цены на природный газ и электроэнергию предсказуемо рухнули. Инвесторы попались на покупке в начале цикла и заплатили высокую цену в конце.



Мы отказывались от большинства сделок, когда нам позвонил Стив Болленбах, генеральный директор Hilton. Несколькими месяцами ранее мы рассмотрели его компанию и дали предложение, которое Стив отклонил. Но теперь он был готов согласиться. Директор фирмы хотел уйти на пенсию, и продажа активов стала бы пиком его карьеры. Возможно, как и Сэм Зелл, он понял, что колебаться уже нельзя. Если Стив не продал бы активы сейчас, то ему пришлось бы ждать годами восстановления цен на недвижимость.

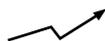
Мы покупали и продавали отели с 1993 года. Blackstone работала с гостиничными сетями La Quinta и Extended Stay



в Соединенных Штатах и Savoy Group в Лондоне. Мы знали, когда их покупать и как ими управлять. Я также понимал, что в управлении отелями важную роль играли трудовые отношения. Hilton вела внутренний и международный бизнесы. В течение многих лет эти два направления развивались независимо друг от друга. Недавно их соединили в одно подразделение. Скреплявшие их швы были еще свежими. Штаб-квартира внутреннего бизнеса находилась в Беверли-Хиллз. Ее помещения нуждались в ремонте, который никто не спешил проводить. Затраты компании по некоторым статьям дублировались в четырех отдельных подразделениях. Маржа Hilton была меньше, чем у конкурентов. Казалось, что менеджеры отеля утратили былую хватку. В пятницу офисы компании закрывались в полдень. И в довершение всего, они владели дорогим парком корпоративных самолетов. Мы видели множество способов повысить стоимость компании.

Международный бизнес со штаб-квартирой в Лондоне интриговал нас еще сильнее. Hilton International казался нам Рипом Ван Винклем¹ гостиничного бизнеса. Отель крепко спал, в то время как мир вокруг него бурлил. За 20 лет компания не выкупила ни одного нового объекта недвижимости. Она с трудом приблизилась к быстроразвивающимся рынкам Китая, Индии и Бразилии. Все видели, что международных деловых и туристических поездок становилось больше. Наряду с Coca-Cola, Hilton был одним из самых узнаваемых брендов в мире. Если бы в компании все делали правильно, ее будущее выглядело бы безоблачным. Фирме уже принадлежали лучшие отели в мире: Waldorf-Astoria, Hilton New York, Hilton Park Lane в Лондоне, Hilton Morumbi в Сан-Паулу. В сумме эти объекты недвижимости стоили намного больше, чем рыночная капитализация всей фирмы. Объединение внутреннего и международного бизнеса Hilton не пробудило от спячки эти

¹ Рип ван Винкль — герой одноименного рассказа Вашингтона Ирвинга. Персонаж символизирует отставшего от времени человека.



два направления. Возможности для роста были упущены, и цена акций компании упала.

Мы только что инвестировали в EOP более 10 миллиардов долларов и уже изучали новую возможность. Согласно нашему анализу, Hilton стоил от 26 до 27 миллиардов долларов. Годовая прибыль Hilton составляла 1,7 миллиарда долларов. Теоретически этот показатель можно было поднять до 2,7 за счет улучшенного управления, органического роста фирмы и продажи ее непрофильных активов. В таком случае мы могли бы предложить владельцу Hilton больше, чем наши конкуренты. Сделку по EOP Blackstone провела с головокружительной скоростью, потому что хотела максимизировать стоимость компании на раскаленном добела рынке. Но Hilton был черепахой, требовавшей многих лет кропотливой работы. Мы не могли применить здесь старую стратегию.

Мы привлекли Криса Нассетту, тогдашнего генерального директора компании Host Hotels, для улучшения работы Hilton. Крис был мастером своего дела. Никто не справился бы с нашей сетью лучше него. Крис пообещал присоединиться к нам в качестве генерального директора Hilton, если Blackstone выкупит компанию. Конечно, все еще были риски. Крупный теракт или опасный вирус, могли заморозить отрасль. Но если бы людям по всему миру пришлось отменять поездки, большие проблемы начались бы у всех.

Я обдумывал сделку с Hilton сразу после победы с EOP.

Мне казалось, будто я выиграл одни олимпийские игры, и сразу отправился на другие. Но время для таких моментов не выбирают. Надо просто быть готовым.

Мы предложили 32-процентную премию к цене акций Hilton, и Болленбах согласился продать Hilton. Это произошло всего через две недели после того, как Blackstone стала публичной компанией. Мы вложили 6,5 миллиарда долларов в акционерный



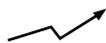
капитал из фондов Blackstone и соинвесторов. Заняли 21 миллиард долларов у более чем 20 кредиторов. До закрытия сделки мы нервничали.

Bear Stearns возглавлял нашу группу кредиторов по сделке с Hilton. Пока мы ждали закрытия покупки, хедж-фонды, которые я обсуждал с Джимми Кейном, обрушились. Bear Stearns одолжил двум фондам 1,6 миллиарда долларов, чтобы они продолжали работать, но это помогло ненадолго. К концу июля фонды обанкротились.

9 августа французский банк BNP Paris приостановил выплаты из трех своих фондов. Значительная часть средств этих фондов была инвестирована в субстандартные американские ипотечные кредиты. В тот же день компания Countrywide¹ подала свой квартальный отчет в SEC. В докладе фирма писала о «беспрецедентных рыночных условиях». В течение нескольких дней после публикации отчета Countrywide сократила свои кредитные линии. Две недели спустя банк получил инвестиции в размере 2 миллиардов долларов от Bank of America, чтобы остаться на плаву.

Примерно в это же время мне позвонил Джимми Ли. Он по секрету сообщил, что JPMorgan не мог продлить срок своих коммерческих бумаг. Это кредиты, на которые жила корпоративная Америка, наиболее ликвидный вид долга, используемый для ведения деятельности. Bank of America и Citi тоже не смогли продлить срок своих коммерческих бумаг. Джимми сказал мне, что они разобрались с этим, предложив дополнительную защиту другим банкам и учреждениям, которые предоставляли им кредиты. Но если крупнейшим банкам страны приходилось торопиться, чтобы получить краткосрочные кредиты для оплаты своих счетов, это значило, что проблема вышла далеко за рамки субстандартных ипотечных кредитов.

¹ Countrywide — крупнейший в Америке банк, выдававший ипотечные кредиты.



Почти 20 лет назад мы закрыли первый фонд Blackstone накануне Черного понедельника. Спустя 20 лет, 24 октября, мы оформили сделку с Hilton. Blackstone снова успела. В тот же день компания Merrill Lynch объявила о квартальном убытке в размере 2,3 миллиарда долларов. Позже Citi сообщила о списании 17 миллиардов долларов ипотечных активов. К первой неделе ноября генеральные директора, Стэн О'Нил из Merrill и Чак Принс из Citi, ушли в отставку.

▮ У финансовой системы остановилось сердце.

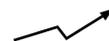


В конце 2007 года я прошел ускоренный курс по основам финансового кризиса, посетив несколько обедов в Федеральном резервном банке Нью-Йорка на Либерти-стрит. На обедах, организованных Тимом Гайтнером, тогдашним главой Федерального резервного банка Нью-Йорка, часто присутствовали: Бен Бернанке, председатель ФРС; Хэнк Полсон, министр финансов; руководители и председатели крупнейших банков Нью-Йорка; Ларри Финк из BlackRock и я.

Я многое знал о финансах, но то, что я услышал на этих обедах, поразило меня. Fannie Mae и Freddie Mac — два финансируемых правительством ипотечных гиганта. Они купили и провели секьюритизацию¹ половины ипотечных кредитов в стране на сумму около 5 триллионов долларов. При этом Fannie Mae и Freddie Mac находились на грани банкротства. Этот факт не удивил людей, сидевших за столом. Но у меня отвисла челюсть.

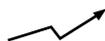
В финансовой системе существовали две хронические проблемы. Первой были ипотечные кредиты, которые выдавали малобеспеченным людям. В течение многих лет секьюритизация

¹ Секьюритизация — процедура перепродажи активов в виде ценных бумаг.



поддерживала ликвидность рынка ипотечных кредитов. С 1980-х годов благодаря таким людям, как Ларри Финк, ипотечные кредиты оформлялись, покупались и продавались, как и другие ценные бумаги. Сменявшие друг друга люди в администрации оказывали давление на банки. Власти требовали, чтобы компании выдавали больше кредитов людям, которые не могли купить собственное жилье. Это сочетание финансовых инноваций и политического давления привело к появлению новых видов ипотечных кредитов. Заемщикам больше не нужно было вносить первоначальный платеж. Процентные ставки в течение первых нескольких лет оставались минимальными. Плохой надзор со стороны регуляторов привел к тому, что недобросовестные финансисты пользовались ситуацией в корыстных целях. Банкиры предлагали кредиты и не просили клиентов подтверждать уровень своего дохода. Людей, желавших купить недвижимость, стало больше. Из-за этого выросли цены на дома. И это привело к перегреву рынка. В середине 1990-х годов субстандартные ипотечные кредиты составляли 2% от всего ипотечного портфеля США. К 2007 году — уже 16%. Рынок недвижимости, подпитываемый субстандартным кредитованием, рухнул бы, если цены на жилье по какой-либо причине упали.

Вторую хроническую проблему создали регулирующие органы. Совет по стандартам финансовой отчетности выпустил предписание FAS 157. Его еще называли стандартом учета по справедливой стоимости. (Ни о каком честном учете не было и речи.) Крах Enron в 2001 году, а затем банкротство телекоммуникационного гиганта WorldCom в 2002 году, показали, что компании могли скрывать свою прибыль и долги. Фирмы использовали бухгалтерские уловки, чтобы увеличить стоимость активов и скрыть обязательства. С этим нужно было бороться. Как? Решили повысить прозрачность. Если бы вся информация лежала на поверхности, у нас не возникало бы финансовых скандалов. Ежедневное сопоставление активов и обязательств



с их рыночными ценами считалось панацеей от корпоративных махинаций.

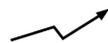
Однако то, что имело смысл в теории, не работало на практике. Представьте, что вы владеете акциями. Вы покупаете их, чтобы обеспечить себе хорошую пенсию. До нее вам жить еще 20 лет. Вы берете десять акций по 100 долларов за каждую. Цена акции поднимается до 120 долларов, затем падает до 80 долларов. Но вам все равно. У вас 20-летний горизонт планирования, и вы считаете акции хорошей долгосрочной инвестицией. Раз в квартал вы получаете отчет, в котором меняются цифры вашей прибыли.

Вообразите теперь другую ситуацию. Каждый раз, когда акции растут, вы получаете чек на разницу итоговой стоимости. Если же стоимость активов падает, вы должны выписать чек, чтобы покрыть убытки. При этом, вы обязаны информировать каждого своего кредитора об изменении стоимости ваших активов. Они каждый раз будут пересматривать вашу кредитоспособность на основе новой оценки. Ваш горизонт планирования по-прежнему составляет 20 лет. Но кредиторы будут оценивать вас ежедневно. И именно на вас они возложат ответственность за последние изменения на рынке.

В конце 1930-х годов правительство США, пострадавшее от Великой депрессии, запретило проводить учет в текущих ценах. Власти поняли, что в любой спокойный год почти все классы активов растут или падают на 10–15%. В год экономического бума или кризиса этот процент мог увеличиваться. Если бы компании постоянно корректировали свои активы под ежедневно меняющиеся условия на рынках, это бы навредило экономике.

От хладнокровного управления финансами в долгосрочной перспективе выигрывали все.

Во второй половине XX века банки обычно заимствовали суммы в 25 раз превышавшие их собственный капитал.



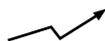
Делали они это, чтобы ссужать деньги клиентам и зарабатывать на этом. Банкиры брали займы под низкий процент, а выдавали средства населению по более высокой процентной ставке. Успешные банки, как правило, хорошо кредитовали, потому что тщательно выбирали клиентов. Люди возвращали то, что брали займы. Поэтому регулирующие органы не требовали от банков держать много наличных средств на случай чрезвычайных ситуаций. В случае форс-мажора финансовым организациям не пришлось бы срочно продавать все свои активы, чтобы собрать деньги.

Я начал строить карьеру в сфере финансов в 1972 году. И наблюдал в 1975-м, как ФРС¹ и Управление контролера справлялись с двумя кризисами в сфере недвижимости и транспортных кредитов. Финансовые учреждения не заставляли владельцев проблемных кредитов выводить свои активы на рынок. Вместо этого регуляторы давали должникам время на погашение кредитов. Или задолженности постепенно списывали в течение нескольких лет. Вот как устроена настоящая жизнь.

■ Столкнувшись с проблемой, вы не паникуете и не кричите: «Катастрофа!» Вы соблюдаете спокойствие и предоставляете клиентам отсрочку.

Предписание FAS 157 требовало обратного. Из-за новых требований регулятора балансы финансовых учреждений стали безумно нестабильными. Портфели активов, создаваемые для длительного хранения средств, теперь должны были оцениваться в момент падения их стоимости. Учреждения обязывались хранить больше денежных средств, которых и так было немного. Из-за безответственного субстандартного кредитования и введения FAS 157 на рынке началась паника. Банки разорвались.

¹ ФРС — Федеральная Резервная Система или же центральный банк Америки.



В начале 2008 года я ужинал с Джоном Маком, генеральным директором Morgan Stanley. Он сообщил о квартальном убытке в 7 миллиардов долларов. Как Джон умудрился потерять столько денег? Он этого не делал. У Джона были портфели субстандартных ценных бумаг сроком на четыре года. Базовые ипотечные кредиты по ценным бумагам за 2004 год были просрочены по ставке около 4%, за 2005–2006 годы — 6%, а за 2007 год — около 8%. Но рынок этих ценных бумаг испарился. Никто бы их не купил. Менее одного из десяти американцев объявляли дефолт по ипотечным кредитам, обеспечивающим эти ценные бумаги. С ними ничего нельзя было сделать. В соответствии с законом Сарбейнса-Оксли¹, вы не могли исказить стоимость каких-либо активов. Поэтому Джон привлек BlackRock, чтобы оценить свой портфель. Согласно отчету, убыток компании составил от 5 до 9 миллиардов долларов. Джон просто взял среднюю оценку. Он сообщил об убытке, превышавшем стоимость ценных бумаг, по которым фактически был объявлен дефолт. Все запаниковали по поводу состояния Morgan Stanley.

У Lehman Brothers, моего прежнего работодателя, накопилось еще больше проблем. Генеральный директор Дик Фулд и я пришли вместе в начале 1970-х годов. Мы стали партнерами в 1978-м. Дик был троечником в колледже. Большую часть времени он катался на лыжах и устраивал вечеринки. Затем Дик получил степень магистра делового администрирования в Нью-Йоркском университете. Партнер шутил, что его назначили генеральным директором Lehman, потому что все умные парни ушли, а Дик остался. Мы не были близки, но часто пересекались на разных публичных мероприятиях. Примерно раз в год ужинали вместе с женами.

¹ Закон Сарбейнса-Оксли приняли в 2002 году после скандалов с бухгалтерией Enron и WorldCom. Это закон защищал инвесторов от мошенничеств с финансовой отчетностью компаний.

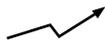


К сожалению, люди в Lehman редко видели лучшую, скромную сторону Дика. Он был деспотичным лидером. Его боялись больше, чем любили. Генеральный директор поставил компанию в трудное положение. Весной 2008 года моя команда по недвижимости обнаружила, что в портфеле недвижимости Lehman был беспорядок. Банк владел некоторыми хорошими активами в сфере жилой недвижимости. Но у компании имелся большой пакет плохих ипотечных кредитов. Lehman приобрела коммерческую недвижимость и не смогла продать ее до начала кризиса. Теперь фирма пыталась разобраться с долгами за эти объекты. На здоровом рынке весь портфель мог бы стоить 30 миллиардов долларов. Но покупатели сбежали, и оценить стоимость активов было невозможно. Мы предложили 10 миллиардов долларов, чтобы забрать недвижимость Lehman. Дик нам отказал. Он предпочел увернуться, а не принять удар.

Вскоре после этого, 16 марта, JPMorgan по распоряжению правительства выкупил Bear Stearns. Теперь все взгляды были прикованы к Lehman. Люди гадали, станет ли Lehman следующим. Дик искал покупателя. Но углублявшийся кризис усложнял эту задачу. Да, директор банка шутил по поводу своего невероятно восхождения в Lehman, но Дик был сильно привязан к фирме. Он изо всех сил пытался смириться с упавшей стоимостью Lehman. В начале августа Дик сказал мне, что из 675 миллиардов долларов около 25 миллиардов долларов компании были связаны с плохими кредитами на недвижимость. Оставшиеся 650 миллиардов долларов приносили фирме много денег.

«Так почему бы не разделить их?» — предложил я.

Назовите прибыльную часть активов Old Lehman. И пусть новая фирма работает. Она не будет связана с книгой учета недвижимости. Переместите убыточные 25 миллиардов долларов в новую фирму Lehman Real Estate. Дайте ей достаточный капитал, чтобы пережить цикл. Это может занять пять лет, но бизнес недвижимости восстановится. Так всегда бывает. Акционеры по-прежнему



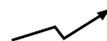
будут владеть 100% активов обеих фирм. Но так вы минимизируете риски. Правительство, вероятно, не станет возражать против разделения фирмы. Оно снимет некоторую неопределенность, которую Lehman создавал на рынках.

Дику понравилась эта идея. Он спросил, купит ли Blackstone часть Old Lehman за пару миллиардов долларов, после разделения активов банка. Я ответил: «Да, с должной осмотрительностью». Но наши обсуждения продвигались медленно. Беспокойство парализовало Дика. Его квартал заканчивался 30 сентября. В тот день ему предстояло снизить цену своих активов в сфере недвижимости до их текущей стоимости. Из-за нерешительности директора нам не хватило времени, чтобы завершить проверку. Мы не успели отправить заявление о передаче полномочий и заставить SEC согласиться на разделение Lehman. Мне было ужасно жаль Дика. Он пытался продать свою компанию и торговался о цене, когда деньги не были проблемой. Инвесторы, игравшие на понижение без покрытия, наказывали Lehman. Если бы Дик создал два отдельных вида ценных бумаг — один для недвижимости, другой для остальной части Lehman, — он бы спас фирму. Финансовый кризис продолжился бы, но прибыльный Lehman был бы защищен. Но этого не случилось. Крах Lehman стал крупнейшим банкротством в истории США.

Дик был так предан компании, что не заметил, как она трещала по швам.

Lehman обанкротился в понедельник, 15 сентября. На следующий день фонды денежного рынка¹ впервые за долгое время упали в цене. Каждый доллар, вложенный в один из этих фондов, упал до 97 центов. В среду, 17 сентября, доходность казначейских

¹ Фонд денежного рынка обычно считается крайне низкорисковой инвестицией.



облигаций стала отрицательной. Люди были так напуганы, что теперь скупали государственные ценные бумаги. Клиенты знали, что понесут убытки, но такое вложение средств казалось населению самым безопасным.

Благодаря IPO и активному сбору средств незадолго до кризиса, Blackstone находился в сильном финансовом положении. Но в ту неделю, когда Lehman обанкротился, я использовал все наши банковские кредитные линии. Я приготовился к ядерной зиме и хотел получить все деньги, какие только мог. Многие компании попали в беду и пытались продать свои активы. Я верил, что мы сможем покупать.



В 15:30 в среду, 17 сентября, позвонила Кристин.

«Как прошел твой день, дорогой? Что бы ты хотела на ужин?» — как всегда спросила она.

«У меня был ужасный день», — сказал я.

«О, как жаль... Почему?»

«Ну, все рушится. Казначейские облигации имеют отрицательную доходность. Взаимные фонды ломают доллар. Компании выбирают свои банковские линии. Вся финансовая система рушится».

«Это ужасно. Что ты собираешься с этим делать?» — волновалась Кристин.

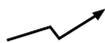
«Что я собираюсь с этим делать? Я выбираю свои банковские линии».

«Нет, я имею в виду, что ты собираешься сделать, чтобы остановить все это?»

«Милая, у меня нет возможности остановить все это», — устало отвечал я.

«Ты думаешь, Хэнк все это знает?»

«Да, я уверен, что он в курсе».



«Откуда ты знаешь, что ему все это известно?» — не унималась жена.

«Потому что, он министр финансов. Думаю, ему уже доложили».

«А что, если нет? И он ничего не делает, и система рушится?» — продолжала Кристин.

«Такого просто не может быть», — сказал я.

«Но вдруг он все-таки не знает? Ты мог бы что-то сделать, например, предупредить его. Я думаю, тебе нужно позвонить Хэнку».

«Милая, я уверен, что Хэнк на собраниях. Это кризис. Он недоступен», — говорил я.

«Что плохого в том, чтобы попытаться позвонить ему?»

«Но это будет нелепый звонок».

«Но ты должен позвонить ему», — настаивала Кристин.

К тому времени я понимал, что никогда не закончу этот разговор, если не соглашусь позвонить Хэнку.

«Хорошо. Я позвоню ему».

«О, кстати, когда ты позвонишь ему, у тебя должны быть какие-то решения. Ты сможешь помочь ему. И кстати, у нас на ужин будет твое любимое блюдо — карри!» — радостно закончила жена.

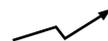
Я позвонил.

«Мне очень жаль, мистер Шварцман, секретарь Полсон на совещании», — сказал помощник Хэнка.

Это меня не удивило.

«Вот мой номер. Пожалуйста, передайте ему, что я звонил», — ответил я.

Час спустя, как ни странно, он перезвонил. Когда Хэнк занимал пост председателя и генерального директора Goldman Sachs, Blackstone был его крупным клиентом. Я всегда считал Хэнка умным, решительным, жестким и справедливым человеком.



Он хорошо понимал финансы. Он умел слушать и отлично продавал. Я доверял ему.

«Хэнк, как твои дела?»

«Неважно. Что у тебя?» — ответил министр.

На протяжении всего кризиса Хэнк и его команда постоянно поддерживали связь с высшими финансовыми руководителями на Уолл-стрит. Политики старались получать информацию в режиме реального времени. Управленцы компаний были ближе к рынкам, чем представители власти. Я знал, что Хэнк ценил честные наблюдения и советы.

Я сказал ему, что компании выбирали свои кредитные линии. При таких темпах развития событий банки обанкротились бы. Была большая вероятность, что в понедельник утром они не смогли бы открыться для работы.

«Как ты можешь быть в этом так уверен?» — спросил он.

«Потому что паника набирает такие обороты, что все это скоро закончится. Тебе нужно ее остановить», — сказал я.

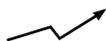
Я сказал, что ситуация напоминала события в старом вестерне. Ковбой только что приехали в город после перегона скота. Мужчины пьяны. Они падали из пистолетов на улицах. Шериф — единственный, кто мог остановить злодеев. Хэнк был шерифом. Ему надо было надеть шляпу, взять дробовик, выйти на улицу и выстрелить в воздух.

Вот как можно было остановить панику. Нужно заставить толпу застыть на месте.

«И как мне это сделать?» — спросил Хэнк.

«Во-первых, нужно запретить продавать финансовые акции без покрытия», — начал объяснять я.

Люди скажут, что это плохая политика. Но это будет сигналом, что правила игры меняются. Каждый хедж-фонд и продавец коротких позиций пытаются заработать деньги, снижая цены



банковских акций. Новые правила остановят людей. Они будут беспокоиться о дальнейших планах Казначейства.

«Хорошо. Мне это нравится. Что еще?» — вникал Хэнк.

«Во-вторых, отмени кредитные дефолтные свопы».

Люди оказывали давление на финансовые учреждения. Клиенты покупали страховку и надеялись, что банки не выполнят свои обязательства и рухнут. Хэнк должен был сделать эти дефолтные свопы недействительными.

«Это отличная идея, но у меня нет для этого юридических возможностей. Что еще?» — продолжал спрашивать Фрэнк.

После того как Lehman подал заявление о банкротстве, инвесторы отчаянно переводили свои брокерские счета в один, казавшийся надежным, банк: JPMorgan. Клиенты закрывали свои счета в Morgan Stanley и Goldman Sachs, чем подталкивали эти учреждения к краху. JPMorgan изо всех сил пытался обработать тысячи новых запросов. Я предложил Хэнку запретить людям переводить свои счета. Опять же, у него на это не было полномочий.

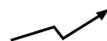
«Что-нибудь еще?» — спросил он.

Рынку нужна была уверенность в том, что система не рухнет. Остановить панику мог кто-то, у кого имелось огромное количество денег и грубая сила. Эти атрибуты шокировали бы рынок и заставили всех подчиниться. С этой ролью отлично бы справилось правительство США. Только оно могло остановить эмоциональное поведение.

«Если ты не объявишь об этом завтра, то потом будет слишком поздно. Банковская система рухнет, и вы не сможете открыть банки в понедельник», — сказал я.

Это было в среду около 16:30.

«Я больше не доверяю системе. В последние несколько дней я стал свидетелем краха Lehman и Bank of America. Merrill Lynch спасли благодаря слиянию в последнюю минуту. AIG обанкротилась бы вчера, если бы не ваше вмешательство. А Fannie and Freddie пришлось выручать еще в августе. Нет ничего святого.



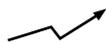
Все верят в одно и то же. У вас есть финансовая система, которая не переживет такой высокий уровень недоверия. Вам нужно прийти с деньгами и убедить людей в том, что система не рухнет. Все происходит очень быстро. Каждый час промедления усугубляет ситуацию. Вы должны объявить о новых правилах завтра, чем раньше, тем лучше», — продолжал я.

«Ты будешь на месте в течение следующего часа или около того?»

■ «Конечно. Наступает конец света. Куда еще мне идти?»

Позже я узнал, что Хэнк уже хотел убедить SEC ввести мораторий на короткие продажи. Но дальше Казначейству требовалось одобрение Конгресса. Только с разрешения законодателей можно было вмешаться с той скоростью и масштабом, которые сейчас требовались. Несколько месяцев Хэнк подумывал попросить это разрешение. Но он опасался, что Конгресс, контролируемый демократами, откажется передать столько полномочий исполнительной власти (республиканцам). В ту ночь, когда Lehman обанкротился, у министра больше не оставалось выбора. Хэнк и его команда должны были действовать. Они решили обратиться к Конгрессу.

В пятницу президент Буш выступил с речью из Розового сада. Буш заявил, что министр финансов попросил Конгресс выделить чрезвычайное финансирование в размере 700 миллиардов долларов. Деньги нужны были для преодоления кризиса. Шаги, предпринятые для укрепления экономики, назвали программой помощи проблемным активам (TARP, Troubled Asset Relief Program). Мне хотелось бы, чтобы выделенная сумма была больше, но 700 миллиардов долларов — это довольно много. Вероятно, этого должно было хватить, чтобы остановить безумие. В тот же день SEC запретила короткие продажи.



«*Это должно привлечь внимание*», — думал я. Спекулянты, игравшие на понижение и пытавшиеся выиграть от хаоса, должны были задуматься. Хотели ли они участвовать в игре, в которой противником выступало правительство? Понимали ли игроки, что власть сделала бы что угодно, чтобы защитить систему? Как только Конгресс принял TARP, мы выдохнули.

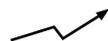


Десять дней спустя, 29 сентября, я находился в Цюрихе. Я зарегистрировался в отеле и включил телевизор. Мне было интересно посмотреть, как Палата представителей проголосует по законодательству о TARP. Я видел цифры — 205 за, 228 против программы, которая, на мой взгляд, могла спасти страну. За TARP проголосовало недостаточно демократов, и республиканцы отвергли ее. Паника должна была начаться снова.

Я сидел и спрашивал себя, как это могло случиться. По просьбе Конгресса команда Хэнка подготовила трехстраничный набросок законодательства о TARP. Люди министра надеялись, что документ будет дополнен подробным приложением. Критики, однако, посчитали, что новый закон — это ловкий способ получить и израсходовать 700 миллиардов долларов налогоплательщиков. Как написал Хэнк в своих мемуарах «*На грани*»:

«Мы были пригвождены к позорному столбу за это предложение — не в последнюю очередь потому, что оно было таким коротким, и поэтому критикам показалось, что оно было небрежно составлено. На самом деле, мы сократили его, чтобы дать Конгрессу возможность поработать».

Окончательный вариант TARP, написанный на сотне страниц, появился в сложной политической обстановке. Всего пять недель оставалось до президентских выборов и выборов в Конгресс. Политики охраняли свою территорию. Голосование за отклонение документа отражало скорее идеологические, чем национальные интересы.



Я находился в таком ужасе, что позвонил Уэйну Берману, нашему советнику по связям с правительством. Я надеялся, что у него, как у инсайдера, были какие-то соображения по исправлению ситуации.

«Уэйн, мы должны добиться принятия TARP. Речь идет о спасении системы. Мы не можем позволить этому закону увязнуть в политической неразберихе», — говорил я.

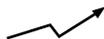
Я предложил Уэйну убедить всех президентов США — Джими Картера, Билла Клинтона и Джорджа Буша-старшего — выступить по телевидению с обращением к нации. Они должны были призвать Конгресс принять закон о TARP. Уэйн сказал, что поработает над этим. В ту ночь я засыпал с тяжелыми мыслями. Все, кто боролся с последствиями кризиса в Казначействе и ФРС, были измучены. Я понимал, что эти люди так давно не спали, что им не помешала бы помощь. Они думали о миллионе вещей: о всевозможных экономических последствиях, политическом позорстве и требованиях компаний.

А у меня была только одна цель: не дать системе снова запаниковать.

На следующий день мы с Уэйном продолжали работать над идеей обращения президентов. Я думал, что только это могло убедить нацию. Но Уэйн провел зондирование и заверил меня, что мы могли отступить.

«Они собираются решить эту проблему. Закон будет принят», — успокоил меня Уэйн.

Хэнк и его команда работали с Беном Бернанке, председателем ФРС. Вся эта компания тесно сотрудничала с Конгрессом. 3 октября программа TARP, наконец, была принята. Резкое падение фондового рынка после первого отказа от документа помогло конгрессменам сосредоточиться во второй раз. Оказалось, что тогда Конгресс действовал на двухпартийной



основе, чтобы принять важный и противоречивый законодательный акт.

Я прочел переработанный документ и обнаружил в нем серьезный недостаток. На этот раз без настояний Кристины я еще раз позвонил Хэнку.

«Поздравляю, что наконец-то закончили дело с TARP. Но есть одна проблема», — начал я.

«Что это?» — спросил он.

«Вы никогда не сможете покупать проблемные ценные бумаги».

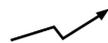
«Что ты имеешь в виду?»

«У всех есть субстандартные пакеты, полные ипотечных кредитов. В прежние времена мы все знали, сколько стоил дом на той или иной улице, потому что существовала своего рода Синяя книга недвижимости¹. Но теперь ситуация другая.

На одной улице продается пять домов. Никто не знает, сколько стоит жилье, поэтому никто не понимает, как оценивать любой из этих пакетов субстандартных ценных бумаг. Вам придется буквально идти на каждую улицу и смотреть, сколько зданий выставлено на продажу. Допустим, раньше дом стоил 200 000 долларов. Но сейчас на улице продается пять жилых объектов. Следовательно, вы можете купить их дешевле. Может быть, за 140 000 долларов или еще ниже. Но вы не знаете, сколько домов выставлено на продажу, поэтому не сможете их оценить. И продавцы находятся в такой же ситуации. Таким образом, будет невозможно совершать сделки. А банки все равно не выдают кредиты. Если никто не сможет назвать стоимость этих бумаг, они просто будут неликвидными. И вы никогда не купите проблемную ценную бумагу».

«И что ты предлагаешь?» — спросил Хэнк.

¹ Синяя книга — популярный и надежный справочник по котировкам цен на автомобили в Северной Америке.



«Возьмите 700 миллиардов долларов и вложите их в банки в качестве собственного капитала или привилегированных акций. Это даст банкам стабильность», — ответил я.

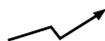
Надежные банки смогут привлечь больше средств, чем им предоставило Казначейство в виде новых депозитов. Эти депозиты можно использовать для получения выгодных кредитов, а это оживит экономику. Правительство заработает деньги на инвестициях в акционерный капитал. Банки получат все необходимое, чтобы пережить кризис и начать инвестировать. При соотношении заемных средств 12:1 собственный капитал банков будет равен 8 или 9 триллионам долларов — это огромная сила.

Хэнк, Бен и Тим Гайтнер, президент ФРС Нью-Йорка, опередили меня на несколько шагов. Они уже обсуждали идею вливания капитала в банки и даже предложили ее президенту Бушу. Но они опасались, что финансирование банков стало бы аргументом в пользу национализации учреждений. А этого никто не хотел. Программа, разработанная экономистами, была инновационной. Она стала прибыльным способом рекапитализации 700 американских банков. Хэнк лучше обдумывал сложные вопросы, когда беседовал с представителями крупных компаний на рынке.

«Вот еще что, ужасно, что люди называют TARP акцией по спасению», — произнес я.

Хэнк и Казначейство никогда сами не использовали этот термин. Но его постоянно употребляли политики и средства массовой информации.

«Вы никого не спасаете. Вы одалживаете банкам деньги, которые должны быть возвращены. Это просто промежуточный кредит. По нему налогоплательщики вернут все свои деньги с процентами. Возможно, даже с большой прибылью, когда банки восстановятся. Называть это спасением — плохой пиар. Это совершенно неправильно поймут», — заметил я.



Хэнк согласился, но было ясно, что он думал о чем-то другом. Он оказался в эпицентре бури. Герой, осажденный требованиями Конгресса, ФРС и регулирующих органов. Ему постоянно задавали вопросы журналисты и политики других стран. Хэнку приходилось очень тяжело.



Я все еще находился в Европе. Только приземлился ночью в Тулоне и сел в машину, когда зазвонил телефон. Это был Джим Уилкинсон, начальник аппарата Хэнка.

«Хэнк попросил меня позвонить и сказать тебе спасибо. Большинство людей разговаривают с нами, в основном, ради собственной выгоды. Всякий раз, когда ты звонишь нам, ты заботаешься только о здоровье финансовой системы. В последние дни ты дал нам лучшие советы из всех, что мы когда-либо получали», — говорил Джим.

«Спасибо, Джим. Я ценю это», — ответил я.

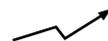
Я закрыл раскладной телефон и откинулся на спинку сиденья. Было около 8:00 вечера. На улице сгущалась тьма. Машина ехала по пустому шоссе.

«Удивительная вещь! Я оказался полезен», — подумал я.

Это было очень приятно.

Никто не знал, что делать. Мы рисковали столкнуться с кризисом худшим, чем Великая депрессия.

Благодаря настойчивости Кристины я вызвался помочь решить проблему. И Хэнк нашел время выслушать меня. Позже он сказал, что мое «понимание неотложности задач помогло (Хэнку) убедиться в правильности суждений и действий министерства». Я был очень горд тем, что смог помочь стране. И до сих пор радуюсь этому.





В конце 2008 года дым рассеялся. Моя интуиция подсказала мне, что худшее позади. Но предстояло проделать огромный объем работы по восстановлению экономики США. За несколько месяцев до начала кризиса, я пообещал своему другу Полу Ахляйтнеру, что выступлю с речью в Мюнхенском техническом университете. Его жена Энн-Кристин была профессором в университете. Я прибыл в Мюнхен 15 октября. Зашел в аудиторию, битком набитую студентами и прессой. Люди теснились за столами и сидели на ступеньках. У них был всего один вопрос к американскому финансисту: «Мы выживем?»

«Финансовый кризис закончился. Всем вам кажется, что он продолжается, но это не так. Уже приняты решения, чтобы положить этому конец», — говорил я.

Другие страны готовились последовать примеру США и рекапитализировать свои банки. Финансовая система находилась в безопасности.

«Я понимаю, что это смелый прогноз. Особенно, если учитывать, что Lehman Brothers обанкротилась всего пять недель назад. И это правда, что рынки находятся в ужасном состоянии. Но вам не стоит беспокоиться. Я не волнуюсь, потому что знаю, что происходит. Так что вы все должны чувствовать себя в полной безопасности», — успокаивал я слушателей.

Раздались бурные аплодисменты. Люди благодарили меня, когда я выходил из зала. Меня начало подташнивать, когда я снова сел в автомобиль, чтобы поехать в аэропорт. Только что я сделал публичное заявление. Хотелось бы оказаться правым.

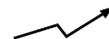
ПРЕВРАЩАЙТЕ КРИЗИСЫ В ВОЗМОЖНОСТИ

Мы многое сделали в Blackstone, чтобы подготовиться к глобальному финансовому кризису. Но избежать его последствий не смогли. Цена наших акций упала с 31 доллара во время IPO до минимальных 3,55 доллара в феврале 2009 года. За последний квартал 2008 года мы снизили стоимость нашего портфеля прямых инвестиций на 20 процентов, а портфель недвижимости — на 30 процентов. В своем письме акционерам Blackstone в 2008 году я ясно дал понять, что Blackstone отличалась от большинства других фирм, оказывавших финансовые услуги:

«Мы долгосрочные инвесторы. И у нас есть запас терпения. Это означает, что Blackstone может продолжать инвестировать до тех пор, пока рынки не станут более ликвидными. Только тогда мы сможем выйти с полной стоимостью. Если мы начнем паниковать, то будем вынуждены продать свои активы на быстро сокращающемся рынке. Терпение позволяет нам быть более агрессивными в условиях депрессии. Мы используем капитал в нужное время и с максимальной выгодой для наших инвесторов».

У нас был резерв в 27 миллиардов долларов инвестиций. Мы видели возможности для покупки компаний в каждом секторе. Но мы не могли предсказать будущее рынков. Что с ними произойдет через несколько недель или месяцев после кризиса?

Инвесторы продавали активы по разным причинам. Первая — люди нуждались в наличных деньгах. Вторая — клиенты должны



были удовлетворить требования банков о внесении гарантийных депозитов. Однажды мне позвонил один наш инвестор. Он попросил нас не привлекать больше денег для новых инвестиций, какими бы крупными и привлекательными они ни были. Почему? Потому что хотел сэкономить наличные деньги. Я сказал ему, что Blackstone просто обязана вложить деньги инвесторов. Краткосрочные проблемы с ликвидностью портфеля одного человека не могли нарушать нашу инвестиционную стратегию.

Программа TARP работала, но крупнейшие банки все еще испытывали огромное напряжение. JPMorgan вдвое сократил нашу возобновляемую кредитную линию. Я не мог в это поверить. Мы так долго и успешно работали вместе, заключали сделки на десятки миллиардов долларов. Джимми Ли сказал, что ничего об этом не знал. Поэтому я позвонил Джейми Даймону, генеральному директору JPMorgan.

«Дела обстоят непросто, но мы все же оставляем вам кредит», — сказал Джейми.

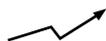
Я напомнил ему о наших давних отношениях.

«Мы с вами одно целое, ребята. И у нас отличная кредитная история. У нас есть 4 миллиарда долларов».

«Да, я знаю. Если бы у вас не было отличной кредитной истории, мы бы и вовсе закрыли линию», — отвечал Джейми.

С Citi была совсем другая история. Мы вложили в них 800 миллионов долларов вскоре после того, как правительство приняло программу TARP. Blackstone предложила Citi провести андеррайтинг и позволила участвовать в одной из наших сделок с частными инвестициями. Мы считали, что Citi никак не мог обанкротиться. Правительства и корпорации использовали их сервис глобальных транзакций. С его помощью они оплачивали труд сотрудников и переводили деньги. Без Citi деньги перестали бы перемещаться по миру.

Вскоре после того, как мы внесли депозит в Citi, ко мне пришел Викрам Пандит, генеральный директор банка. Их руководство



находилось под огромным давлением. Викрам пошутил, что, возможно, нам следовало поменяться должностями. Управлять Blackstone было намного проще, чем управлять Citi. Но потом он поблагодарил нас за поддержку. Викрам спросил, мог ли он что-нибудь сделать для нас. Я рассказал, что JPMorgan урезал нам кредитную линию. Citi мог занять место конкурента. Викрам не колебался. Мы поддержали его в трудную минуту, и он был рад помочь.

Жизнь долгая. Ваша помощь нуждающимся может вернуться обратно, когда вы меньше всего этого ожидаете.

Мы никогда не забывали друзей, которые выручали нас в трудных ситуациях.

К осени 2008 года доходы Blackstone упали. Нам надо было принять решение о выплате дивидендов. При планировании нашего IPO андеррайтеры настаивали на этих выплатах. Они утверждали, что дивиденды помогли бы нам привлечь больше инвесторов. Но нам это не потребовалось. Первоначально намеченная сумма подписки на акции Blackstone была превышена в 15 раз. Тем не менее, мы пообещали выплачивать средства.

Сейчас, в разгар финансового кризиса, одних только доходов не хватило бы на выплаты акционерам. Мы могли либо уменьшить сумму дивидендов, либо занять деньги для этой цели. Я не хотел брать в долг. Заимствование для выплаты дивидендов на волатильном рынке — плохая практика в сфере корпоративных финансов. Если бы мы уменьшили дивиденды, это бы не понравилось нашим инвесторам. Но мы могли им объяснить свой поступок. Снижение прибыли акционеров соответствовало долгосрочным интересам компании. Поскольку я был крупнейшим акционером, никто больше меня не пострадал бы от уменьшения дивидендов. Конфликта интересов не было. Я просил дать Blackstone время. Скоро цены на акции восстановятся, и все будет хорошо.



Этот вопрос подняли на следующем заседании совета директоров. Я предвидел, недовольство китайцев. Они вложили 3 миллиарда долларов накануне IPO и не могли продавать свои позиции еще в течение двух лет. Но сейчас важнее было сохранить капитал, чем выплачивать обещанные дивиденды.

Дик Дженретт первым начал возражать. (Дик совсем недавно вошел в совет директоров в качестве представителя общественности.) Он напомнил нам о значении этой инвестиции для китайцев. Это была первая крупная инвестиция их зарождавшегося фонда национального благосостояния за пределами Китая. Стоимость акций их фонда уже упала. Если мы еще и сократим дивиденды, то навредим репутации тех людей, которые доверяли нам. Мы бы не сильно разочаровали наших инвесторов.

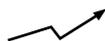
«Если мы сильно рассердим людей, они этого так просто не забудут. На твоем месте я бы смирился и выплатил всем те же дивиденды за следующий квартал», — сказал Дик.

«Это все равно что сжечь 50 миллионов долларов. Просто спалить их!» — протестовал я.

«Я понимаю, но если ты этого не сделаешь, это станет ошибкой», — ответил Дик.

Джей Лайт, бывший декан Гарвардской школы бизнеса и нынешний член совета директоров, согласился с Диком. Китайцы уже переживали из-за падения стоимости своих инвестиций. Уменьшение дивидендов должно было еще больше расстроить наших деловых партнеров. Они не только купили акции Blackstone, но и инвестировали в фонды компании. Впереди нас могли ждать миллиарды инвестиций и целый ряд выгодных партнерских связей. Ставить под угрозу долгосрочные отношения ради денежного потока в одном трудном квартале не имело смысла.

Год назад я советовал Джимми Кейну выписать чек, чтобы инвесторы хедж-фондов Bear Stearns не потеряли доверие к фирме. Теперь Дик и Джей давали мне похожий совет.



УСПЕХ ПОРОЖДАЕТ ВЫСОКОМЕРИЕ
И САМОДОВОЛЬСТВО.

МЫ УЧИМСЯ ТОЛЬКО НА СВОИХ
ОШИБКАХ. ПОСТИГАЕМ МУДРОСТЬ
ТОГДА, КОГДА СЛУЧАЕТСЯ ХУДШЕЕ.

■ Как бы ни было тяжело, иногда стоит выписать чек.

Когда мы думали о выходе на IPO, то знали, что со временем нам придется балансировать. С одной стороны, обслуживать акционеров. С другой — инвесторов. Джей и Дик хорошо разбирались в финансах, давали мудрые советы по нашим краткосрочным и долгосрочным вознаграждениям. Я ценил коллег за то, что они спорили со мной.

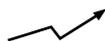
«Это трудное решение. Но если вы оба действительно так считаете, мы заплатим. Мне не нравится это решение, но ладно. 50 миллионов долларов за хорошую репутацию», — сказал я.

Я понимал, что снижение дивидендов не служит долгосрочным интересам фирмы. Из-за этих выплат мы подставляли под удар ценные коммерческие отношения. Прошло еще несколько лет. Наш бизнес в Китае рос. Я организовывал все больше благотворительных программ в этой стране. Только с годами я понял, каким важным был чек, выписанный для китайцев.



В конце 2008 года я отправился в Пекин на заседание попечительского совета Школы экономики и менеджмента Цинхуа. В предыдущие годы китайцы вложили огромные деньги в американские компании. Инвесторы из Китая держали более 1 триллиона долларов только в ценных бумагах Fannie Mae и Freddie Mac. Это были огромные деньги для рынка жилья США. Американские заемщики привыкли к китайским деньгам, а китайцев привлекала доступность американских инвестиций. Теперь же работу агентства Fannie Mae и Freddie Mac контролировало федеральное правительство. Китайцы понятия не имели, собирался ли Вашингтон выполнять свои обязательства.

Китай потерял около 1,5 миллиардов долларов на акциях Blackstone с момента выхода компании на IPO. Я мог бы сказать, что фирма находилась в прекрасном состоянии.

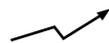


Но в условиях кризиса ничто не могло повысить цену наших акций. Китайцы были недовольны, и я знал об этом, когда отправлялся в Пекин. Во время перерыва в заседании попечительского совета Цинхуа бывший премьер-министр, Чжу Жунцзи, подозвал меня.

Чжу принадлежал к тому поколению политиков, которые пережили несколько партийных чисток в Китае. Чжу Жунцзи вырос в семье интеллектуалов и землевладельцев и стал государственным служащим. Он критиковал экономическую политику Мао Цзэдуна. За это Коммунистическая партия сместила Чжу со всех занимаемых им постов. Во время культурной революции его отправили на ферму для опальных правительственных работников. Там он пять лет занимался физическим трудом. Политическая карьера Чжу возобновилась после смерти Мао Цзэдуна. Новый правитель, Дэн Сяопин высоко ценил ум опального руководителя.

Восхождение Чжу в науке и политике совпало с периодом быстрого роста Китая. Он был первым деканом Школы экономики и менеджмента Цинхуа. Затем занял пост мэра Шанхая. В конце он стал пятым премьером Китая, вторым лицом в стране после президента. Он сыграл важную роль в развитии идей Дэн Сяопина о «социализме с китайскими особенностями». Речь шла о построении рыночной экономики, контролируемой Коммунистической партией.

Чжу — высокий, угловатый мужчина. Он был энергичен и раздражителен. Ларри Саммерс, бывший министр финансов и президент Гарварда, оценил IQ Чжу в 200 баллов. Граждане дали мэру всевозможные прозвища. Так китайцы намекали на решительность политика. Вот некоторые примеры: Чжу с одним ударом, Чжу-Босс. Его даже называли Сумасшедшим Чжу. Он решительно прорывался через политические структуры и бюрократию и добивался своего. Даже после ухода с поста премьер-министра он все еще оставался влиятельным человеком.



Пока мы разговаривали, он помахал рукой Лу Цзивэю, своему протеже. Лу осуществлял китайские инвестиции в Blackstone. Впоследствии он стал министром финансов в Китае.

«Иди сюда, посмотри на Шварцмана, Лу Цзивэй, это парень, который потерял твои деньги», — говорил Чжу, указывая на меня.

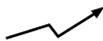
Он говорил это, как бы шутя. Нам пришлось потрудиться, чтобы вновь заслужить его доверие.



В декабре в резиденции посла Германии в Вашингтоне устроили торжественное мероприятие. Там я столкнулся с Беном Бернанке. Мы отошли от толпы, чтобы поговорить. Он спросил, как я видел ситуацию. Многие финансовые учреждения сокращали долю заемных средств из-за правил учета в текущих ценах, изданных SEC в сентябре 2006 года. Стоимость плохих банковских активов резко упала в цене, поэтому учреждения наводняли рынки хорошими. Но покупателей не было, поэтому цены на все падали.

Бен раздумывал, следовало ли ФРС вмешаться и начать покупать эти нежелательные активы. Я ответил, что это единственный способ восстановить доверие к финансовой системе. К весне 2009 года ФРС покупала банковские долги, ипотечные долги и казначейские облигации. Центральный банк направлял денежные потоки через финансовые рынки.

Действия ФРС нуждались в правительственной поддержке. Мне казалось, что новый президент делал недостаточно для восстановления экономики страны. Вечером в воскресенье, 8 марта 2009 года, я встретил Рама Эмануэля. Он был первым руководителем администрации президента Обамы. Мы пересеклись на мероприятии в Центре Кеннеди. Во время антракта мы зашли в отдельный кабинет, расположенный рядом с нашими местами. Я сказал Раму, что президенту стоило говорить о финансах в позитивном



ключе. Фондовый рынок упал на 25% с момента инаугурации Обамы в январе. Но президент уделял больше внимания здравоохранению. Он подрывал то небольшое доверие бизнеса, которое еще оставалось у предпринимателей.

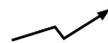
Сначала Рам был вежлив, но вскоре он начал кричать на меня.

«Стив, ты богатый бизнесмен — республиканец. А их мы ненавидим сильнее всего!»

Я был потрясен. Я хотел помочь системе выжить. Мы спорили с Рамом 25 минут. Кристина дважды заглядывала в кабинет. Она напоминала, что мне нужно было познакомиться с президентом. Но я отмахивался от нее и продолжал объяснять ситуацию Раму. Потом я ушел, чтобы пожать руку президенту и посмотреть вторую половину шоу.

На следующее утро Рам позвонил, чтобы извиниться. Он не хотел ругаться. У него было так много дел с новой администрацией, что он не хотел слушать музыку в воскресенье вечером. Я поблагодарил его. Во время того звонка Рам сказал, что договорился со всеми высшими должностными лицами администрации и с президентом. Они планировали выступить по телевидению с речами о «зеленых ростках» в экономике. В ту неделю фондовый рынок в Соединенных Штатах упал до дна.

В Blackstone мы разбирались со своими проблемами. В частности, наша молодежь была напугана. Каждый год у нас проводились выездные мероприятия для всех направлений бизнеса. Мы пригласили Тони, чтобы он подбодрил сотрудников, сказал им, что все в порядке. Но это было не в его стиле. Вместо этого он прочитал речь о том, как стажерам повезло, что они пережили этот исторический кризис. Молодые коллеги могли извлечь ценные уроки в самом начале своей карьеры. Теперь они смогут применять полученные знания на протяжении всей профессиональной жизни. Тони продолжал: **«Успех порождает высокомерие и самодовольство. Мы учимся только на своих ошибках. Постигаем мудрость тогда, когда случается худшее».**



После разговора с Рамом, я как-то зашел в отель Waldorf Astoria в Нью-Йорке. В гостинице я встретился со своим другом и коллегой Кеном Уитни. Кен был безутешен. Он сказал мне, что команда по недвижимости только что подсчитала текущую стоимость всех его активов. Полученные результаты удручали. В одном только Hilton нам пришлось снизить наши инвестиции на 70%, поскольку доходы и прибыль компании рухнули. Я сказал Кену, чтобы он не волновался. Низкие оценки активов оставались всего лишь цифрами. Показатели скоро восстановились бы. Мы инвестировали, основываясь на декларации Hilton. Если мы все еще доверяли ей, нам просто нужно было продолжать терпеливо работать.

Если финансовая система рухнет, нам всем придет конец.
Пока она жила, мы могли двигаться дальше.

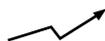
Через некоторое время нам уже не казалось, что вся экономика падала. Мы приспособились к новым условиям и возвращались к работе. По всей фирме мы вернулись к основам. Мы спросили себя, в каком бизнесе хотим развиваться? Blackstone отказалась от новых инициатив. Это было не лучшее время для борьбы за привлечение финансирования. Компания сосредоточилась на основной деятельности. Как фирма, мы хотели иметь надежный баланс, невосприимчивый к волатильности рынков.

Но осенью я вернулся в Цинхуа. Стоимость акций Blackstone стала выше.

«Шварцман, как сейчас дела с акциями Blackstone?» — спросил Чжу Жунцзи, хотя знал ответ.

«Как низко они могут опуститься? Ха-ха-ха!» — продолжал политик.

Я проявил терпение. Только через некоторое время мы заметили, что решения, принятые до и во время кризиса, были верными. Наш бизнес по консультированию и реструктуризации



процветал, поскольку многие компании нуждались в помощи. Инвестиционные команды не допускали серьезных ошибок, отнимавших силы и время. Остальной мир переживал трудности. Мы, как и прежде, были открыты для новых возможностей.

В Соединенном Королевстве один наш молодой партнер, Джо Баратт, объединился с предпринимателем-авантюристом Ником Варни. Они начали строить крупнейший в Европе бизнес по созданию тематических парков. Джо представил нам сделку по продаже пакета активов Варни. Он выставил на рынок 20 аквариумов и три «подземелья» — достопримечательности Лондона, Йорка и Амстердама. Никому в Blackstone эта затея не понравилась. Я посетил лондонскую темницу с двумя моими детьми. Им нравились истории об убийцах, мучителях и палачах. Но я запомнил длинные очереди посетителей на входе. Я не верил, чтобы этот бизнес мог когда-либо вырасти. Восстановление этих достопримечательностей казалось большой работой за ограниченное вознаграждение. Merlin, компания Ника, до нас уже побывала в руках двух частных владельцев акций.

Многие владельцы тематических парков были недовольны своими финансовыми отчетами. Компания Lego хотела избавиться от тематических парков, чтобы собрать деньги на корпоративную реструктуризацию. Другие небольшие парки принадлежали семьям или группам прямых инвестиций и государственным фондам благосостояния. Все эти владельцы понятия не имели, что делать с убыточными развлекательными центрами.

Джо впечатляли талант и амбиции Ника. Несмотря на мои сомнения, по настоянию молодого партнера мы заплатили 102 миллиона фунтов стерлингов за Merlin в 2005 году. Это была небольшая сделка, и мы ничего от нее не ждали.

Но через несколько месяцев Джо и Ник сделали свой первый шаг. Они заплатили 370 миллионов евро наличными и акциями. Предприниматели купили четыре парка Legoland в Великобритании, Дании, Германии и Калифорнии. В следующем году они

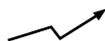


приобрели за 500 миллионов евро Gardaland, крупнейший тематический парк в Италии. А весной 2007 года они совершили отличную сделку. Джо и Ник купили за 1,2 миллиарда фунтов стерлингов Tussauds Group. Фирма владела шестью знаменитыми музеями восковых фигур и тремя тематическими парками. Предприниматели получили в том числе Alton Towers, крупнейший парк аттракционов в Соединенном Королевстве.

Ник улучшил маркетинг, добавил новые аттракционы и увеличил прибыль. Джо и Ник создали крошечную компанию с собственным капиталом в 50 миллионов долларов. Они превратили небольшую фирму во второй по величине бизнес тематических парков в мире после Disney. Наш капитал попал в руки талантливого предпринимателя. Merlin рос во время глобальной рецессии. Мы продали наши последние акции компании в 2015 году. К тому моменту мы создали тысячи рабочих мест, развлекли миллионы семей и более чем в шесть раз приумножили деньги наших инвесторов.

Blackstone купила Hilton в 2007 году. С тех пор наши критики говорили, что мы приобрели статусный актив на пике рынка. Но мы продолжили реализовывать первоначальный план по расширению и улучшению бизнеса. В 2008 и 2009 годах мы предоставляли франшизы на 50 000 новых гостиничных номеров в год на рынках Азии, Италии и Турции. Благодаря этому Hilton увеличивала свой денежный поток. Мы перенесли штаб-квартиру бизнеса из Беверли-Хиллз в менее дорогое место в Вирджинии. Компания пережила резкое сокращение поездок. Hilton помогло финансирование, которое Джон и его команда организовали при приобретении. Даже в условиях кризиса мы все еще покрывали наши долговые платежи.

Весной 2010 года мы провели переговоры с нашими кредиторами. Многие из всех сил пытались продать обязательства, которые банкиры выпустили в отношении Hilton в 2007 году. Поэтому Blackstone использовала зарезервированный капитал, чтобы самой



выкупить часть обязательств со скидкой. К концу обсуждений мы существенно сократили наш долг. И хотя мы все еще были далеки от получения прибыли от сделки, фирма значительно снизила риски и обеспечила себе больше возможностей для маневра.

Совсем скоро люди снова начали путешествовать. Прибыль Hilton превысила пик 2008 года. Стоимость наших инвестиций значительно превысила то, что мы заплатили. Операционные улучшения, а также расширение географии и бренда также принесли свои плоды. Мы реализовали множество инициатив в области энергоэффективности и улучшили условия для сотрудников. Blackstone преобразовала компанию. В ней работало более 600 000 человек, в том числе более 17 000 ветеранов и их супругов из США. Мы удвоили количество номеров в портфолио фирмы. Деловой журнал Fortune назвал Hilton «Лучшим работодателем» в Соединенных Штатах в 2019 году. Первая компания индустрии гостеприимства, которая достигла такого результата. Наши инвесторы заработали на Hilton более 14 миллиардов долларов. Это была самая прибыльная в истории инвестиция в непубличные компании.

Я вернулся в Цинхуа в 2010 году. Чжу снова начал меня дразнить. Он это делал каждый год.

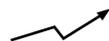
«Шварцман. Как мне относиться к акциям Blackstone? Они восстанавливаются? Как вы думаете?»

В третий раз я был готов.

«Господин премьер, дела у компании идут очень хорошо. Вам не стоит беспокоиться об акциях».

«Шварцман, почему не стоит волноваться?» — поинтересовался Чжу.

«Потому что мы, как фермеры. Когда фирма покупает компании и недвижимость, она сеет зерна. Вы бросаете в землю семена и поливаете их. Растения начинают пробиваться из земли, но вы еще не видите плодов. А потом побеги вырастают. Вы получаете отличный урожай и радуетесь этому», — объяснял я.



«Лу Дживей, Лу Дживей, иди сюда! У нас есть фермер. Фермер Blackstone», — воскликнул Чжу, смеясь.

С тех пор он всегда называл меня фермером Blackstone. Мы продолжали выплачивать дивиденды, наши акции восстанавливались. Китайцы давали компании все более крупные суммы денег для инвестирования от их имени. И приветствия Чжу стали теплее.

«Фермер Blackstone, рад вас видеть. Скоро будет большой урожай. Мы очень рады, что вы хороший фермер. Жду встречи в следующем году!»

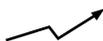
В 2012 году мы закрыли наш шестой фонд прямых инвестиций. Компания выполнила обязательства на сумму 15,1 миллиардов долларов. Мы собрали больше средств в 2007 году. Но все равно закрытый фонд стал шестым по величине фондом.

Мы пережили худшее, а инвесторы Blackstone продолжали верить в нас.



После финансового кризиса рынок частного жилья в Соединенных Штатах был разрушен. Заемщики объявляли дефолт, а банки лишали людей права выкупа и наводняли рынок недвижимостью. Для успешного инвестирования в такой ситуации нам требовались смелые, новаторские идеи.

Историки финансового кризиса сказали бы, что крах рынка недвижимости стал следствием двух последовательных шагов правительства. Первый шаг — поощрение выдачи ипотеки. Политики говорили о том, что каждый человек должен владеть жильем. По этой причине ипотеку выдавали людям, которые не могли ее погасить. Стандарты кредитования упали. Займы навязывали неосведомленным и неискушенным клиентам. Цены на дома взлетели до небес. Банки получали прибыль. Потом разразился



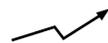
кризис. Мы увидели, что многие субстандартные заемщики не могли погасить ежемесячные платежи. Стоимость их домов упала. Владельцы либо их кредиторы были вынуждены продавать помещения.

После кризиса правительство сделало второй шаг. Оно ограничило банки и потребовало от них ужесточения стандартов кредитования. Банки, со своей стороны, полностью не отказались от ипотечного кредитования. Теперь финансовые учреждения требовали от заемщиков высоких первоначальных платежей. Банкиры внимательно изучали кредитную историю клиентов. Казалось, это была правильная, осторожная реакция на кризис.

Все хотели спасти перегретый рынок. Но благие намерения и погубили все надежды на восстановление.

Как в жилищном буме, предшествовавшем кризису, так и в последовавшем за ним спаде, политика правительства усугубила ситуацию. Когда рынок развивался слишком быстро, они давили на газ. Когда он остановился, власти ударили по тормозам. Бедного американского потребителя укачало.

На всей территории Соединенных Штатов цены на жилье резко упали. В наиболее пострадавших районах, таких как Южная Калифорния, Финикс, Атланта и Флорида, строительство новых домов практически прекратилось. Миллионы американцев теперь хотели арендовать, а не покупать жилье. Исторически сложилось так, что семейные фирмы доминировали в бизнесе покупки, ремонта и сдачи в аренду недвижимости в Америке. Из 13 миллионов арендуемых домов больше половины объектов принадлежало частным лицам или небольшим компаниям. Многие арендодатели не обслуживали свою недвижимость. Владельцы помещений не были знакомы со стандартами профессионально управляемого жилого комплекса. Наша команда по недвижимости увидела возможность консолидировать сектор.



Были ли мы именно теми людьми, которым следовало предпринять такую попытку? Blackstone заключила огромные многомиллиардные сделки с недвижимостью, помогла встать на ноги гостиничным сетям и владела офисными комплексами и складами. Зачем Blackstone заниматься мелким бизнесом по покупке недвижимости для сдачи ее в аренду? Банкиры не поняли бы этого и не дали нам займы. Сэм Зелл, который знал о недвижимости больше, чем кто-либо другой, сказал мне: «Ни за что». Но Джон Грей и его команда настаивали на этой идее.

Основная математика очередной возможности казалась простой. Она не имела аналогов.

На нашем внутреннем рынке существовал самый большой в мире класс активов. Он торговался на исторических минимумах. Это был правильный момент в цикле. Я видел нечто подобное в начале 1990-х. Тогда мы осуществили наши первые инвестиции с Джо Робертом. В то время заемщиков и кредиторов сковал страх. Все пытались выбраться из недавнего краха рынка недвижимости. На этот раз возможностей было гораздо больше, и они стоили наших лучших усилий. Теперь мы имели больше знаний и опыта. Blackstone вооружилась всеми средствами, собранными незадолго до кризиса. Мы верили, что могли заключить выгодные сделки. Надо было лишь приложить все силы, чтобы сдать купленные дома. Мы бы получили прибыль, когда цены на жилье вернулись бы к норме.

Blackstone заплатила 100 000 долларов и купила первый дом в Финиксе весной 2012 года. Тогда же цены на жилье в США достигли дна. Мы начали покупать недвижимость на западе страны. Дальше двинулись на восток. Мы зашли в Сиэтл, Лас-Вегас, в Чикаго и даже в Орландо. Местные суды публиковали списки предстоящих аукционов по выкупу заложенного имущества.



Команды Blackstone ходили по улицам и смотрели на дома, выставленные на продажу. Сотрудники осматривали окрестности и изучали школьные округа. Они решали, сколько домов купить. В итоге, представители компании приносили кассовый чек к зданию суда во время аукциона. Сделки закрывались за пару дней. В течение нескольких месяцев мы каждую неделю покупали дома. Суммарно потратили на это 125 миллионов долларов.

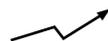
Следующий шаг — ремонт помещений. Мы привлекли к работе более 10 000 строителей, маляров, электриков, плотников, сантехников, монтажников систем кондиционирования и ландшафтных дизайнеров. Многие из этих специалистов остались без работы из-за рецессии. Мы тратили около 25 000 долларов на ремонт каждого дома. И наконец нашли компанию по продажам. Она сдавала в аренду и обслуживала наши дома.

Инвесторам государственного пенсионного фонда понравилась наша вера в устойчивость экономики США.

Blackstone двигалась вперед, когда другие стояли парализованные страхом.

Мы отправились в районы, где дома были заброшены. Наша компания отремонтировала здания и сдала их семьям в аренду. Через время мы увидели, как эти районы возвращались к жизни, как восстанавливалась их социальная инфраструктура.

Во время кризиса мы заметили простую вещь. Людям без уважительной причины не давали купить то, что им было нужно. Системе стоило на это среагировать, тогда бы цена товара выросла. Жителям нужны были дома, но после кризиса на пути покупателей встали неразумные регуляторы и напуганные банкиры. Работа, которую мы проделали — просто вопрос покупки правильным способом на нужном этапе цикла.



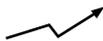


После кризиса мы использовали накопленные усердным трудом средства, чтобы защитить крупные инвестиции в условиях нехватки капитала. Хорошие возможности для вложения средств вскоре начали появляться во многих секторах. Но чаще всего они встречались в энергетике.

Мы постепенно наращивали опыт работы в этой области. Проводили сделки в рамках нашего инвестиционного процесса. Со временем мы поняли, что многие государственные энергетические компании были переоценены. Наши сотрудники изучали стоимость нефтеперерабатывающих заводов, трубопроводов и заправочных станций. И сделали вывод, что отдельные объекты инфраструктуры стоили дороже всей компании, владевшей ими. Компании могли строить объекты, которые бы обеспечивали работу энергетической отрасли, и продавать их по рыночным ценам.

Отличную возможность для инвестиций мы увидели в 2012 году. В Луизиане строился завод, который подготавливал природный газ к экспорту из Соединенных Штатов. Открытие Sabine Pass — классическая история создания бизнеса дальновидным и смелым предпринимателем. Человек пытался построить сложное промышленное предприятие в условиях быстрых технологических изменений и нестабильной экономики.

Чариф Суки — инвестиционный банкир, ставший предпринимателем в сфере энергетике. Он открыл завод по приему поставок природного газа в устье реки Сабин-Пасс, на границе Техаса и Луизианы еще в 2008 году. В то время нефть легко транспортировали в огромных бочках с помощью контейнерных судов. Перевозить газ было сложнее. Его охлаждали до жидкого состояния (сжижали), а затем в пункте назначения снова переводили в газообразное состояние. Это стоило дорого. Но в то время в Соединенных Штатах не хватало природного газа и цены на него стремительно росли. Выбирать не приходилось.



Во время возведения нового импортного завода Чарифа, строители случайно обнаружили природный газ. Предприятие оказалось ненужным. Но у бизнесмена появилась отличная идея: превратить Sabine Pass в терминал для экспорта. Чариф мог от правлять избыток американского газа по всему миру!

Звучит просто. Но на деле все оказалось сложнее. Недостаточно было просто направить поток газа в другую сторону. Компания Cheniere Energy, бизнес Чарифа, оценивалась в 600 миллионов долларов. Ей требовалось 8 миллиардов долларов, чтобы перейти от импорта к экспорту. Банки не спешили одалживать Чарифу деньги по нескольким причинам. Во-первых, одно время он с трудом выплачивал долги. Во-вторых, правительство должно было одобрить проект Чарифа по экспорту американского топлива. В-третьих, строительство завода — рискованное дело. Предприниматель мог обанкротиться в любой момент.

Если бы Чариф не был уверен в своих проектах, он не стал бы о них даже говорить. Когда вопрос дошел до комитета по инвестициям, у нас возникло много проблем. Мы не хотели заключать «лучшую нефтегазовую сделку в мире». Проект Чарифа казался нам самой выгодной инвестицией из тех, что мы когда-либо осуществляли.

Мы планировали вложить акционерный капитал в размере 2 миллиардов долларов. Оставшиеся 6 миллиардов хотели взять в долг. Это был большой чек для меня и ограниченных партнеров Blackstone. Мы хотели убедиться, что нам одобряют кредит. К счастью, банки согласились предоставить нам средства на такой крупный проект. У нас была отличная репутация. Blackstone всегда возвращала долги кредиторам.

Наше имя повысило доверие к проекту со стороны федеральных регулирующих органов. Но все же в контракте мы прописали важное условие сотрудничества. Если власти по какой-либо причине остановили бы проект, Blackstone смогла бы выйти из него.



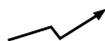
Мы не хотели, чтобы капитал наших инвесторов стал заложником менявшихся решений властей.

Сложности возникали и с Чарифом. У предпринимателей-учредителей обычно сильные характеры. И мы сформулировали четкий набор ожиданий, чтобы свести к минимуму риск возникновения любых разногласий. Пока проект шел своим чередом, Чариф был главным. Мы настояли на том, чтобы компания Cheniere подписала с энергетическими фирмами соглашения о будущих закупках. Компании обязывались покупать определенное количество газа у нашего предприятия в течение 20 лет. Эти соглашения обеспечивали гарантированный доход, который не зависел от изменений цены на газ. Вы могли потерять некоторые преимущества в случае роста цен, но у вас имелась защита на случай их падения. Такая подушка необходима дорогостоящему предприятию.

Строительство могло затянуться и нужно было минимизировать и эти риски. Поэтому мы согласились внести дополнительную плату Bechtel, нашей строительной фирме, чтобы они сдали объект «под ключ». Если бы завод не заработал в срок, Bechtel пришлось бы платить штрафы. Мы также наняли бывшего инженера Bechtel. Он стал внутренним наблюдателем во время строительства.

Наши сотрудники проанализировали все риски. Взвесив все за и против мы сказали партнеру Дэвиду Фоули: «Иди и получи это — и получи это сейчас».

Дэвид заключал для нас сделку. В выходные он оставил свою семью и полетел в Аспен, где Чариф катался на лыжах. Их команды провели три дня в подвале отеля Little Nell, где обсуждали условия сделки. В течение нескольких дней после объявления о нашем сотрудничестве Чарифу поступило еще несколько предложений. Но наша сделка состоялась. Она оставила след в энергетической отрасли.





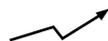
В том же 2012 году у Тони после разговора с несколькими ограниченными партнерами появилась идея нового направления бизнеса. Он предложил стратегию, которая охватывала все наши классы активов и обеспечивала стабильную годовую доходность около 12%. Я собрал руководителей различных предприятий Blackstone. На основе идеи Тони коллеги должны были подготовить выгодное предложение для пенсионного фонда штата Нью-Джерси. Менеджеры фонда хотели, чтобы мы инвестировали в активы, которые регуляторы заставляли банки продавать после кризиса. Это была любопытная просьба.

Финансы — это простой бизнес. Допустим, человек просит вас о чем-то новом. Об услуге или товаре. Но он не один. Есть множество людей на планете, считающих тот же товар интересным. Получая подобные запросы, помните, что это потенциально огромная возможность. Клиенты думают о собственных потребностях и не понимают, какой простор для фантазии вам открывают.

Если вы создадите правильный продукт, вы не только угодите покупателям, но удивите конкурентов.

Все наши команды представили свои идеи. И каждая из них казалась лучше предыдущей. Когда выступила третья группа, я удивился. Никогда раньше у нас в фирме не обсуждали подобные сделки. Компании, которые раньше уходили в Goldman Sachs, теперь шли к нам. Фирмы, владевшие контейнерными судами и землями под вышками сотовой связи, обращались в Blackstone. Мы должны были найти для них место в наших фондах.

Еще в первые дни работы Blackstone мой друг Стив Фенстер (носивший два левых ботинка) организовал для меня встречу с предпринимателем Майком Блумбергом. Майк искал деньги для

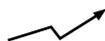


своей молодой компании, занимавшейся финансовыми данными. Я знал, что его фирму ждал большой успех. Но в то время это направление нам не подходило. (Мы обещали нашим инвесторам вернуть их деньги через пять-семь лет.) Майк не хотел продавать свою компанию. Он искал бизнес-партнера, и считал Blackstone оптимальным вариантом. Отказавшись от предложения Майка, мы допустили промах, о котором я никогда не забывал. Наша фирма могла бы вложить 100 миллионов долларов, которые выросли бы до 8 миллиардов долларов. Я всегда надеялся, что однажды Blackstone сможет помогать таким предпринимателям, как Майк. Я хотел вкладывать средства в возможности, которые не соответствовали традиционной модели прямых инвестиций. Наш новый фонд, Tactical Opportunities (Tac Opps), стал ответом, который я долго искал.

Мы применили наши обычные три теста для нового направления бизнеса. Во-первых, он должен быть чрезвычайно полезным для инвесторов. Во-вторых, увеличивает интеллектуальный капитал Blackstone. В-третьих, вести его бралась команда из 10 человек.

Не было никаких сомнений в экономическом потенциале новых возможностей. Фонд учил нас мыслить иначе, чтобы выявлять примечательные закономерности в посткризисном ландшафте рынка. В инвестиционный комитет нового фонда вошли руководители разных направлений нашего бизнеса, а также Тони и я. Мы хотели использовать весь наш коллективный опыт, чтобы провести тщательный анализ последних сделок.

Руководителем фонда мы назначили Дэвида Блитцера, только вернувшегося в Нью-Йорк из Лондона. Нам нужен был опытный человек, способный делать необычные запросы и предлагать уникальные сделки внутри самой фирмы и за ее пределами. Дэвид успешно построил европейский бизнес Blackstone. В конечном счете, он превратил Tac Opps в дело стоимостью более 27 миллиардов долларов.



ПРЕВРАЩАЙТЕ КРИЗИСЫ В ВОЗМОЖНОСТИ

Через пять лет после кризиса мы все дальше отрывались от наших конкурентов. Привлекая больше денег и чаще заключая сделки. Кризис сказался и на нашей работе. Например, мы понесли значительные убытки от инвестиций в акции Deutsche Telekom. Но мы начали развиваться в новых направлениях, в то время как многие наши конкуренты все еще устраняли последствия старых сделок, заключенных на пике цикла.

ВОВЛЕКАЙТЕСЬ

В течение многих лет «строительство» Blackstone занимало все мое время. Управление компанией часто казалось бесконечной проверкой на стрессоустойчивость. Казалось, конкуренты, бывшие сотрудники, средства массовой информации и политики испытывали меня.

Со временем, если в бизнесе все получится, жизнь станет легче. По мере развития предприятия вокруг вас будут собираться лучшие люди.

Вы осуществляете правильный контроль рисков. Создаете организацию с преемниками, которым не все равно. Ваша репутация улучшается и начинает работать на вас. Круг благоприятных событий вращается быстрее. В случае с Blackstone, клиенты и инвесторы дают больше денег, чем когда-либо прежде.

По мере того как кризис отступал, у меня появилось время осмотреться и подумать. Что еще я мог сделать с имевшимися ресурсами, сетями и ноу-хау?

В детстве я наблюдал, как мой дедушка, Джейкоб Шварцман, собирал протезы и инвалидные коляски, одежду, книги и игрушки. Каждый месяц он отправлял их детям в Израиль. Я видел, как мой отец предоставлял кредит только прибывшим в страну иммигрантам, когда они приходили в его магазин.

«Купите то, что вам нужно. Заплатите, когда сможете», — говорил отец.



Он регулярно выписывал чеки в «Бойз Таун»¹ в Иерусалиме, как это делал дедушка. И, как и многие еврейские семьи, мы экономили десять центов в неделю на посадку деревьев в Израиле. Пожертвования были частью моей жизни. И эту привычку я сохранил. Я давал деньги учреждениям, о которых заботился. Помогал нуждавшимся людям. Незнакомцы, о которых я узнал из новостей, испытывали трудности не по своей вине.

На посту председателя Центра Кеннеди я использовал свои связи, чтобы собирать больше денег, повышать имидж центра и расширять программу выступлений. На наших церемониях награждения чествовали величайшие таланты Америки. В Центре Кеннеди в Вашингтоне я научился понимать политиков и их игры.

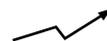
Богатый опыт помогал мне в благотворительной деятельности в политической и некоммерческой сфере на международном уровне. Например, я всегда осознавал, какое глубокое влияние на мою жизнь оказало образование. Если бы я не перешел в Абингтонскую школу в Пенсильвании, то никогда не поступил бы в Йель или в Гарвардскую школу бизнеса. Впоследствии именно эти учреждения открыли для меня мир возможностей. Поэтому я активно стремился предоставить людям шанс для изменения их жизни к лучшему.

Армия научила меня уважать труд военных. Они ценой своего здоровья защищали простых граждан. И я это ценил. Встреча с Авереллом Гарриманом показала мне, как участие в политике могло улучшить жизни людей.

▮ От решений человека зависело процветание целого мира.

Я выделил 100 миллионов долларов Нью-Йоркской публичной библиотеке в 2008 году. Деньги ушли на реконструкцию ее главного здания и восстановление нескольких филиалов

¹ «Бойз Таун» — детский дом и учебное заведение для нуждающихся детей.

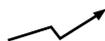


учреждения. Я надеялся, что мой подарок поможет создать красивые, спокойные места в центре города. Библиотека могла расширить свои программы обучения грамоте. Благодаря выделенным учреждению средствам у многих сообществ появился доступ в Интернет

Незадолго до Дня Благодарения 2009 года мы с Кристиной посетили одну нью-йоркскую школу. Ее поддерживал Внутренний городской стипендиальный фонд. Кристина исповедовала католицизм. Жена познакомила меня с замечательной системой католических школ. 90% учащихся этих учреждений составляли меньшинства, 70% учеников жили за чертой бедности. При этом 98% выпускников школ поступали в колледж. Эти школы давали отличную академическую базу будущим студентам. Мы прогуливались по школе. Сьюзен Джордж, исполнительный директор фонда, сказала мне, что многие ученики бросали учебу. Родители теряли работу и больше не могли оплачивать обучение детей. Это происходило в католических школах по всему городу.

Я сказал Сьюзен, что школы должны связаться с каждой семьей, решившей забрать ребенка из учреждения. Нужно было отговорить родителей. Семьям не хватало денег на оплату образования детей, и я предоставил им остаток средств для покрытия полной стоимости обучения. Я не мог допустить, чтобы дети страдали. Эти люди не были бездельниками. Они получили неожиданный удар от жизни. И ничего не могли с этим сделать. Выделенные средства стали моим рождественским подарком для многих семей католиков.

Я принял аналогичное решение в 2013 году. В то время я начал поддерживать Фонд легкой атлетики США (USATF). Ежегодно предоставлял гранты для спортсменов, которые готовились к чемпионатам мира и Олимпийским играм. Я не хотел, чтобы молодые американские легкоатлеты беспокоились о деньгах. Без финансовой помощи этим спортсменам приходилось работать

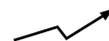


в 2–3 местах, чтобы прокормить себя. Но невозможно качественно выполнять задачи и одновременно тренироваться несколько раз в день. Многие легкоатлеты бросали спорт. На Олимпийских играх 2016 года в Рио-де-Жанейро мои грантополучатели завоевали четыре золотые, три серебряные и две бронзовые медали. Сейчас я крупнейший индивидуальный донор Фонда USATF. Я горжусь тем, что помогаю талантливым спортсменам реализовать их потенциал.

Также в 2013 году я присутствовал на заседании делового круглого стола, где выступала первая леди Мишель Обама. Она рассказала о том, как важно поддерживать военнослужащих США, ветеранов и их семей. После отставки многие бывшие военные не могли найти новую работу. Мужчины были не способны прокормить собственные семьи. Эти трудности приводили к серьезным последствиям. Согласно статистике в этой группе населения совершалось 20 самоубийств в день. Мишель Обама попросила каждую присутствовавшую на собрании компанию принять участие в инициативе по сокращению безработицы среди ветеранов. В тот вечер, возвращаясь домой из Вашингтона, я думал о словах первой леди. Мы были многим обязаны нашим военнослужащим. В дороге я продиктовал сообщение для Мишель Обамы. От имени Blackstone и его портфельных компаний я обязался принять на работу 50 000 ветеранов и членов их семей в течение следующих пяти лет. Обычно мы сначала обсуждаем такие вопросы с управляющим комитетом компании. Но я знал, что Blackstone поддержала бы мое предложение.

Мы трудоустроили 50000 сотрудников всего за четыре года. Blackstone взяла на себя обязательство нанять еще столько же человек в 2017 году. Blackstone показывала пример другим компаниям. Благодаря своим масштабам и охвату фирмы могли улучшать жизни тысячи людей.

Шло время. Я вовлекался во все новые инициативы. И все чаще спрашивал себя: чего я мог бы достичь, если бы вышел



за рамки выписывания чеков? Что будет, если я направлю свою энергию и навыки на поддержку благотворительности?



В Центре Кеннеди проходил фестиваль Китая в 2005 году. На открытии мероприятия я сидел рядом с министром культуры Китая. Труппа танцоров и гимнастов на сцене становилась один на другого. Они выстраивали пирамиду, которая под звуки оркестра поднималась все выше. Фигура стремилась ввысь, и танцор перепрыгивал через нее. Мы все задавались вопросом, как долго это могло продолжаться.

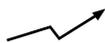
Следующий танцор разбежался, набрал скорость... и врезался в пирамиду. Фигура обрушилась. Если бы это был балет или катание на коньках, исполнители просто взяли бы себя в руки и продолжили выступление. Артисты сделали бы вид, будто ничего не случилось. Только не в Китае. Музыка прекратилась. Все вернулись на свои места. Труппа восстановила пирамиду, танцор встал в нужную позицию. Мы все закрыли глаза. Он разбежался и снова прыгнул. С трудом.

Я посмотрел на министра культуры. Его лицо оставалось бесстрастным. Я спросил его, почему он был так невозмутим.

«Мы в Китае стремимся к величию. Если не получится в первый раз, мы продолжим пытаться, пока не достигнем результата», —

ответил министр.

Смысл решения Китая инвестировать в IPO Blackstone в 2007 году стал для меня яснее, когда я посетил страну. И поблагодарил наших инвесторов за поддержку. Пока я ходил на встречи, съемочная группа китайского государственного телевидения повсюду следовала за мной. Правительство Китая вложило огромные средства в Blackstone. К моему удивлению, я оказался не такой



уж знаменитостью. Во время моего выступления слушатели расхаживали по проходам. Казалось, им было совершенно все равно, что я говорю. Мне еще многое предстояло понять.

Университет Цинхуа — щедрый дар США. Китай согласился заплатить Соединенным Штатам за помощь в подавлении антизападного Боксерского восстания в 1901 году. Но президент Теодор Рузвельт настоял, чтобы Китай оставил большую часть денег себе и выделил стипендии китайским студентам, чтобы они могли учиться в Соединенных Штатах. Для учеников, собиравшихся поступить в американские колледжи, создали подготовительный колледж Цинхуа. Позднее он стал лучшим университетом в Китае.

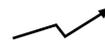
Выдающиеся выпускники Цинхуа — нынешний председатель страны Си Цзиньпин, его предшественник Ху Цзиньтао и многие другие члены Государственного совета. Журнал *U.S. News & World Report* ежегодно признает университет Цинхуа лучшим в мире учебным заведением в области инженерных и компьютерных наук.

Школа экономики и менеджмента университета Цинхуа была основана в 1984 году. Ее создавали по образцу лучших американских бизнес-школ. Она стала первым китайским учреждением, развивавшим тесные отношения с американским бизнесом. Школе экономики Цинхуа регулярно посещали лучшие финансисты с Уолл-стрит и предприниматели из Силиконовой долины.

ВВП Китая вырос с 11% ВВП Соединенных Штатов 1980 года до 67% в 2019 году¹. Хотя в пересчете на душу населения он все еще меньше — 10 000 долларов ВВП на душу населения в Китае в 2019 году против 65 000 долларов в Соединенных Штатах². С 1980 года ВВП Китая на душу населения увеличился в 33 раза.

¹ ВВП, текущие цены в долларах США; Международный валютный фонд. База данных «Перспективы мировой экономики»; Апрель 2019 года.

² ВВП на душу населения, текущие цены в долларах США; Международный валютный фонд. База данных «Перспективы мировой экономики»; Апрель 2019 года.



Для сравнения: тот же показатель ВВП США вырос всего в пять раз за тот же период. Китайский экспорт вырос с 6% от экспорта Соединенных Штатов до более чем 100%. Экономика Китая когда-то была меньше экономики Голландии. Теперь же ситуация изменилась.

Китай осуществил свои первые инвестиции в Blackstone в 2007 году. С тех пор страна обогнала Соединенные Штаты по многим показателям экономического роста. Поднебесная производит, экспортирует и потребляет больше энергии, чем США. Китайский рынок производит товаров больше американского. С 2007 по 2015 год почти 40% роста мировой экономики приходилось на Китай.

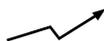
Ли Куан Ю — покойный премьер-министр Сингапура и знаменитый эксперт по Китаю. Однажды его спросили о соперничестве двух стран. Вытеснит ли Китай Соединенные Штаты? Начнет ли Поднебесная доминировать в Азии?

«Конечно. Почему нет? Почему им не стремиться стать номером один в Азии, а со временем и во всем мире?» — ответил Ли.

Ли Куан Ю утверждал, что Китай будет диктовать миру свои условия. (В настоящее время Поднебесная позиционирует себя, как новый центр силы.)

Грэм Эллисон, историк из Гарварда, предупреждал, что процесс перераспределения сил с Запада на Восток таил в себе опасность. Если Соединенные Штаты будут отставать, а Китай продолжит двигаться вперед, то нарушится равновесие в мире. В конечном итоге настанет момент, когда малейшее недоразумение, обида или оскорбление приведет к войне. Это уже произошло в XX веке. Тогда Германия угрожала сложившемуся европейскому порядку и спровоцировала две мировые войны. История повторится, если Китай и Соединенные Штаты не смогут договориться.

Университет Цинхуа отмечал свое 100-летие, когда президент учреждения Чэнь Цзинин предложил мне встретиться с ним



в Париже. Я знал, что ему были нужны деньги. Но я стал думать о том, как с большей пользой использовать свои ресурсы.

Меня ничто не связывало с университетом Цинхуа. Он находился за тысячи миль от моего дома. В стране, с которой я только начинал знакомиться. Поэтому, во время подготовки к визиту президента Чэня в Париж, я старательно искал вдохновение. Я знал, что мне и моей небольшой команде предстояло создать импульс, чтобы воплотить идею в реальность.

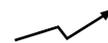
Сесилу Родсу¹ было 23 года, и он еще не успел сколотить состояние на добыче полезных ископаемых в Африке. Но он писал, что

▮ «главное благо в жизни» — «приносить пользу своей стране».

Сесил умер в 1902 году. В своем завещании он изложил планы стипендиальной программы. Она объединила бы молодых людей из Британской империи, ее бывших колоний и Германии для обучения в британском университете. Сесил хотел дать молодежи «широту взглядов, научить жизни и манерам и убедить их в преимуществах сохранения единства Империи для колоний, а также для Соединенного Королевства». Стипендию Родса для обучения в Оксфорде учредили в 1902 году. Родс был противоречивой фигурой. Жестокий работодатель и человек, который подготовил почву для апартеида в Южной Африке. Тем не менее, стипендия Родса остается одной из самых престижных в мире. Это редкий шанс для молодых людей из разных стран жить и учиться вместе.

Что если мне предложить президенту Чэню организовать нечто подобное в Китае? Мы могли создать образовательную программу в Цинхуа. Люди с разных уголков мира могли

¹ Сесил Родс — политик и предприниматель. Организатор английской колониальной экспансии в Южной Африке.

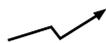


бы стажироваться в министерствах и китайских компаниях. У молодых талантов появилась бы возможность учиться у китайских и западных профессоров. Студенты смогли бы почувствовать связь между культурами. Это было бы полезно не только для студентов, но и для преподавателей. Впоследствии, когда стипендиаты закончат университет, они займут видные позиции в разных странах. Будущие коллеги будут понимать друг друга. Они смогут принимать решения, руководствуясь дружбой и разумом. У выпускников университета не будет повода подозревать друг друга в чем-то. Президент Чэнь выслушал меня. Ему понравилась моя идея, но он добавил: «Это может быть дорого». Я пообещал выделить первые 100 миллионов долларов и заверил его, что мы сможем собрать остальные средства. Так появилась программа стипендиатов Шварцмана, Schwarzman Scholars.

Оставалась только одна проблема. Я не был преподавателем и с 1972 года не сидел в учебной аудитории. Я не знал, как создать колледж с нуля, тем более в Китае.

Джей Лайт, бывший декан Гарвардской школы бизнеса, представил меня и президента Чэня профессору Биллу Кирби, бывшему заведующему кафедрой китайского языка в Гарварде. Нитин Нория, декан Гарвардской школы бизнеса, предложил нам поговорить еще и с профессором Уорреном Макфарланом. Уоррен когда-то работал в бизнес-школе Гарварда, а после преподавал в Цинхуа. Профессор знал там всех. Билл и Уоррен предложили научному совету университета присоединиться к нашей авантюре.

Они помогли нам найти ответы на многие вопросы, которые мы себе задавали. Каким должен быть возраст наших студентов? Какие дисциплины преподавать? Какие советы по вопросам карьеры давать студентам в конце обучения? Сколько будет стоить финансирование одного стипендиата: жилье, обучение, перелет в Пекин и обратно домой? А как будет организована студенческая жизнь?



Если вы думаете, что высшее образование — это просто обмен денег на почетную шапочку и мантию, то вы ошибаетесь.

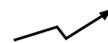
Я вспоминал, как сам получал высшее образование, когда мы разрабатывали стипендиальную программу. Как часто я надрывался на занятиях. Мне тогда казалось, что мои труды были напрасными. Я вспоминал о своих первых месяцах на Уолл-стрит: ноль навыков, отсутствие наставника.

Со временем я понял, что первая работа — это место для развития умений, а не завоевания статуса.

Только в Lehman я нашел то, что искал: прочный фундамент для будущей карьеры. Именно навыки, полученные в Lehman, позволили мне построить Blackstone.

Поэтому я начал думать о программе, которая бы ускорила этот процесс «строительства». Она могла бы дать молодым людям хорошую академическую базу и практический опыт работы. Студенты научились бы строить взаимовыгодные отношения со сверстниками и воспринимать советы наставников. Но перед нами снова возникали вопросы. Надо было определиться с продолжительностью программы. Один год или два? Я поставил себя на место идеального стипендиата. (Многие из участников программы напоминали молодых аналитиков, которых мы нанимали в Blackstone.) Юным и амбициозным студентам два года казались вечностью. Если мы хотели привлечь способных людей, то должны были дать им необходимый опыт за короткий промежуток времени. Один год — идеальный срок.

В каком формате проходило бы обучение на китайском факультете Цинхуа? Мы создали бы международный факультет? Или научились бы совмещать наш опыт с китайским? Я посетил несколько занятий в Цинхуа и понаблюдал за преподаванием. Языка я не понимал. Но заметил, что даже в небольших группах



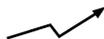
в основном читали лекции китайские профессора. На занятиях для больших групп происходило то же самое. Пары длились дольше, чем в западных университетах. Студенты, которых я представлял себе в качестве стипендиатов Шварцмана, быстро бы заскучили.

Но я не хотел создавать очередной международный факультет. Наши студенты приехали бы из крупнейших университетов Соединенных Штатов, Европы и остального мира. Не было смысла посылать учеников в Пекин, чтобы получить уже известный академический опыт. Поэтому мы остановились на сочетании западного и восточного опыта. Две культуры соединялись в одной академической группе.

Третьей важной частью академической программы было знакомство с Китаем. Мы планировали выделить студентам наставников — видных китайских лидеров в сфере бизнеса, некоммерческой или государственной деятельности. Специальность тьютора зависела бы от направления обучения конкретного стипендиата. Молодые люди путешествовали бы по Китаю и узнавали бы страну за пределами Пекина. Мы хотели дать студентам опыт работы в китайских организациях, чтобы ученики понимали, как функционировали местные компании.

Поначалу китайцы не поддержали нашу инициативу. Они не использовали смешанный формат обучения, не проводили стажировки и не организовывали студенческие поездки в разные части Китая. Но наши сторонники в руководстве университета приняли план. Преодолевать бюрократическое сопротивление нам помогал президент Си. Он хотел, чтобы ведущие университеты Китая поднялись в мировых рейтингах. Си поставил цель: учебные заведения страны должны в течение двух десятилетий войти в десятку лучших университетов мира. Он предложил использовать в высших учебных заведениях страны новейшие методики преподавания лучших западных университетов.

Эми Стерсберг, глава Blackstone Foundation, и я стали миссионерами Цинхуа. Мы перешли в активное наступление. Эми



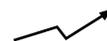
и я встретились с руководителями всех крупных университетов Соединенных Штатов и Европы: Оксфорда, Кембриджа, Лондонской школы экономики и университетов Лиги плюща, Стэнфорда и Чикаго. Мы постучались и в 250 других университетов по всему миру. Мы призвали их направить лучших студентов на нашу программу. Ни один президент или директор стипендиальных программ крупного университета не мог не узнать про Schwarzman Scholars.

Все это обходилось недешево. Мы поняли, что первоначального подарка в размере 100 миллионов долларов было недостаточно. Казалось, мы строили дом. В какой-то момент все затянулось по времени и начало стоить в два раза дороже, чем мы ожидали. Я начал снова продавать идею, теперь уже новой программы, чтобы покрывать растущие расходы. Когда мы с Питом собрали наш первый выкупной фонд в 1986 году, для потенциальных инвесторов мы были одними из 17. Серьезная конкуренция в борьбе за средства. С тех пор все стало намного проще благодаря отличным показателям деятельности Blackstone. Я появлялся перед заранее ограниченным кругом инвесторов. Я знал, что вероятность достижения успеха в таком случае составляла от 90 до 100%.

Китай — стремительно развивавшаяся страна. 40 процентов мирового роста экономики приходилось на нее. Нас с Эми поддерживали влиятельные люди в Китае. Но для старта Schwarzman Scholars этого все равно было мало.

Я снова продавал идею — недоказанную, беспрецедентную и, по мнению многих, невозможную.

На деловой встрече ассоциации Business Roundtable или свадьбе знакомого предпринимателя, на международном форуме или на вечеринке в Нью-Йорке — я всюду рассказывал о стипендиальной программе. Если мне казалось, что человек хоть немного



интересовался Китаем или темой образования, то я рассказывал ему о своей идее. Я атаковал каждого, кто мог выписать чек. Я злоупотреблял любым гостеприимством.

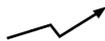
За пять лет мы написали почти 2000 писем. Их отправляли каждому потенциальному донору. Мы предлагали новый способ использовать средства благотворителей. Если люди проявляли хоть малейший интерес, то мы подробно обсуждали программу и ее цели. Тех, кто отказывал, я оставлял в списке рассылки. И не зря. Майк Блумберг выписал мне чек. Предприниматель признался, что сделал это, чтобы я от него отстал.

12 декабря 2012 года меня пригласили выступить на конференции DealBook газеты *New York Times*. В комнате отдыха я встретил Рэя Далио, основателя Bridgewater, крупнейшего в мире хедж-фонда. Рэй сидел в дальнем углу зала, и я подошел, чтобы представиться. Оставалось мало времени до нашего выхода на сцену, поэтому я сразу приступил к делу. Я предложил Рэю стать партнером-учредителем программы Schwarzman Scholars. Он должен был сделать вклад в 25 миллионов долларов. Предприниматель ответил, что работал в Китае с 1984 года. Страна его буквально очаровала. Он даже отправил своего сына на год в китайскую среднюю школу. Но как бы сильно он ни любил Китай, Рэй считал мой проект нереалистичным. Предприниматель верил, что я понятия не имел, за что брался.

Но я продолжал настаивать, пока Рэй не сдался. Он пообещал выделить 10 миллионов долларов. Оставшиеся 15 миллионов долларов он хотел выделить в случае успешной реализации проекта.

«Будем на связи. Дай мне знать, как все пройдет», — сказал он, прежде чем мы вышли на сцену.

Казалось, Рэй был уверен, что ему не придется выписывать мне еще один чек. Мы и без Рэя понимали, какой трудный вызов приняли. Находясь здесь, в Манхэттене, мы пытались создать учреждение и программу с нуля. Наш проект должен был работать



на другом конце света. В практически незнакомой для нас стране. Разница во времени между Нью-Йорком и Пекином — 12 часов. Ночами мы обсуждали программу Schwarzman Scholars, а с восходом солнца возвращались к своей ежедневной работе. Многие консультанты обещали решить наши проблемы, но советники не справлялись с задачей.

Если бы не смогли сразу запустить проект, то наша программа никогда бы не имела престижа, необходимого для успеха. Никто не верил, что мы когда-нибудь сможем запустить Schwarzman Scholars. Даже у нас иногда возникали сомнения.

Каждая задача, маленькая или большая, занимала в пять раз больше времени, чем следовало бы.

Сбор средств застопорился. Тогда мы предложили потенциальным донорам спонсировать аренду зданий, а затем и учебу студентов. Речь шла о предоставлении 2,5 миллионов долларов. Эти деньги позволили бы в течение 15 лет обучать по одному стипендиату в год. Через 15 лет мы могли перепродать это право другому донору и получить еще 2,5 миллиона долларов. Оказалось, что люди охотно предоставляли стипендии студентам из своей страны или той же альма-матер.

Многие корпорации уже занимались благотворительностью в Китае. И мы смогли привлечь их к нашему проекту. Индра Нойи, тогдашний исполнительный директор Pepsi, спонсировал две индивидуальные стипендии. Одну из них назвали стипендией Pepsi, а другую — стипендией Генри Полсона. Никто не сделал для развития американо-китайских отношений больше, чем Хэнк Полсон. Он был польщен, когда узнал об именной стипендии. Предприниматели часто добивались успеха благодаря своему окружению. Чем более заметные доноры и корпорации, такие как Disney и JPMorgan, поддерживали проект, тем привлекательнее он становился для других.

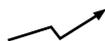


Занимаясь поиском средств для Schwarzman Scholars, я приобретал новых друзей. Я приехал в Токио, чтобы встретиться с Масаеси Соном, основателем SoftBank. Он был самым богатым человеком в Японии. Во время беседы я, как всегда, рассказал о Schwarzman Scholars. Как продавец, я заранее продумал свой подход. Я сказал, что у Японии исторически были плохие отношения с Китаем. Десятилетиями экономика Японии считалась сильнейшей в Азии. Но теперь Китай становился богаче, население Японии сокращалось. Возможно, пришло время налаживать отношения.

В то время состояние Масаеси оценивалось в 15 миллиардов долларов. Предпринимателю было под 50. Он мог бы проработать еще лет десять, и тогда его собственный капитал, скорее всего, удвоился бы. С таким состоянием Масаеси имел возможность помогать студентам. Сумму в размере 25 миллионов долларов для стипендиатов Шварцмана я считал хорошим первым шагом. Предприниматель предложил пожертвовать четырем японским студентам по 2,5 миллиона долларов каждому. Сначала Масаеси вложил 10 миллионов долларов в проект. Но потом он пожертвовал программе 25 миллионов долларов. Мы стали большими друзьями с Масаеси Соном.

С китайцами пришлось действовать по-другому. Китайские доноры ничего нам не давали. Они хотели сначала увидеть построенные здания и прибывших в университет первых студентов. Китайцы не доверяли идеям. Я мог обещать им все, что угодно, но предприниматели не выписали бы чек. Они хотели лично убедиться в том, что проект работал. Поэтому мы решили подождать открытия колледжа Шварцмана и зачисления нашей первой группы. Это произошло в 2016 году. Тогда люди начали иначе воспринимать проект.

Когда-то первая группа наших китайских доноров сделала состояние на недвижимости. Затем мы начали сотрудничать с крупными конгломератами и технологическими фирмами. Наконец,



настала очередь индивидуальных предпринимателей, специализировавшихся на искусственном интеллекте. Все они разделяли миссию Blackstone.

Сейчас у нас самый большой стипендиальный фонд в Китае. Мы привлекли более 580 миллионов долларов. Фонд состоит из иностранных и китайских денег.

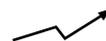


Колледж и стипендиальная программа, существующие сегодня, родились из моего страстного стремления сделать Schwarzman Scholars реальностью.

▮ Я отказывался соглашаться на что-либо, кроме успеха.

Я понял, как высоко ценили личные отношения в Китае. Мы смогли запустить проект, только благодаря прочным деловым связям с китайцами. Сначала мы работали с Чэнь Цзинином, активным молодым президентом Цинхуа. Он был смелым и гибким человеком. Если бы наша программа провалилась, карьера Чэня была бы разрушена. Критики обвиняли бы его в неудаче.

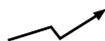
Чэнь Цзинин стал министром охраны окружающей среды. Позднее его назначили мэром Пекина. Цю Юн занял пост президента университета Цинхуа. Перед присягой Цю, я посетил Цинхуа, чтобы повидаться со своей подругой, мадам Чэнь Сюй. Она была секретарем партийного комитета и курировала работу университета. Обычно я встречался с мадам Чэнь в ее личном кабинете. Но на этот раз меня провели в большой конференц-зал и пригласили сесть в кресло справа от мадам Чэнь (почетное место для любого посетителя). Этим жестом она посылая четкий сигнал новому президенту: программа Schwarzman Scholars пользовалась безоговорочной поддержкой Цинхуа. Цю поддержал нас. Он стал активным сторонником Schwarzman Scholars. Теперь мы с Цю Юном еженедельно общаемся.



Как только мы решили заниматься программой Schwarzman Scholars, Чэнь провел мне экскурсию по кампусу Цинхуа. Это произошло в 2012 году. Тогда президент университета показал мне три земельных участка, где мы могли построить здание для нашего колледжа. Стипендиаты Родса жили в различных общежитиях Оксфорда, но у них был центр, Дом Родса, где они встречались, занимались и общались. Я подумал, что наши стипендиаты должны жить и учиться вместе, под одной крышей. Так студенты могли с максимальной пользой проводить свое время в Пекине. Я хотел, чтобы они встречались в коридорах и общих комнатах, пересекались на лестнице и вместе обедали. Наша программа — это не только обучение, но и связи. Студенты строили крепкие партнерские отношения во время обучения. Особое внимание я хотел уделить дизайну будущего здания.

Мы пригласили десять архитекторов для участия в конкурсе. Их предложения меня удручали. Дизайнеры предлагали стеклянные коробки, которые можно было встретить где угодно, и в Далласе, и в Дубае. Одна фирма хотела окружить наше главное здание копиями космических кораблей. Зачем? По мнению дизайнеров, студенты отправлялись в новый мир. В конце концов я обратился к Бобу Стерну, декану Йельской школы архитектуры. Я сказал ему, что мы собирались привезти людей со всего мира в Китай. Наше здание должно было ассоциироваться со страной и ее историей.

Отвергнув идею стеклянных коробок, я попросил Боба спроектировать современную версию традиционного китайского дома с атриумом. Боб предложил нечто великолепное. С оживленной улицы кампуса человек попадал в закрытый внутренний двор. Здание Боба «окутывало» тех, кто в нем находился. Свет из внутреннего двора падал в комнаты и аудитории. По всему зданию были разбросаны места для встреч и социальные зоны. В нашем здании переплелось старое и новое. В архитектуре встретились



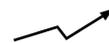
традиции Востока и Запада. Боб создал уникальную обстановку для наших студентов.

Пока здание строилось, мы соорудили типовую комнату. Посетители могли видеть, в каких условиях предстояло жить нашим студентам. Прежде чем мы разрешили посещения комнаты, я лично все проверил. Полежал на кровати, посидел на кресле и даже сделал несколько заметок за письменным столом. Когда строительство колледжа Шварцмана было закончено, журнал *Architectural Digest* назвал его одним из девяти лучших учебных зданий в мире.

Строительство оказалось трудным делом. У руководства университета были свои взгляды на дизайн Боба. Представители Цинхуа напомнили нам о принципах фэн-шуй. Нам пришлось вступить в рукопашную с китайскими подрядчиками. Они забыли, как строить традиционные здания Китая. Мы хотели, чтобы деревянные полы прослужили 200 лет. Но нам сказали, что мы могли получить только искусственное дерево, которое пришлось бы менять через 12 лет. Мы планировали отделать стены деревянными панелями. Но нам предложили пластик, похожий на дерево. Вместо натурального кирпича подрядчики привезли облицовку кирпичного цвета.

Я не собирался экономить на строительстве. Но я подозревал, что нас хотели вынудить сотрудничать с определенными поставщиками. Поэтому мы начали искать мебельщика, который сделал бы нам деревянные полы и панели. Деревянные входные двери колледжа Шварцмана изготовила компания, которая реставрировала двери в Доме народных собраний. Что касается кирпичных стен, то мы обучили местных строителей классической кирпичной кладке.

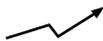
Изначально наши китайские подрядчики несли ответственность за строительство здания. Но шло время. Возникали все новые проблемы. Нам казалось, что никто не спешил заканчивать работу. Мы назначили американского наблюдателя на площадку.



Нам стало ясно, что первая группа стипендиатов Шварцмана заселилась бы в недостроенное здание. За год до окончания строительных работ я попросил нашу команду составить список всего, что нужно было сделать, чтобы открыть колледж Шварцмана вовремя. Я настаивал на соблюдении подрядчиками всех перечисленных на бумаге стандартов. Да, за качеством материала теперь следили. Но строительная площадка не освещалась должным образом даже ночью, и рабочие могли пострадать. Все проблемы должны были исправить в течение 48 часов.

На следующее утро мы вызвали руководителя строительства и субподрядчиков. Я прямо сказал, что они нас разочаровали. Я чувствовал, что переводчик не решался проговорить мои слова. Но по взглядам строителей я догадался, что они поняли мое негодование. Этот проект получил поддержку на самом высоком уровне в Китае. И он не должен был провалиться. Я сказал им, что планировал возвращаться каждые шесть недель, чтобы проверить ход строительства до его завершения. Если бы случились еще какие-то задержки или сбои, то ответственных за провал ждали бы неприятные последствия. Им пришлось бы иметь дело с правительством. Работа ускорилась.

Во время строительства колледжа Шварцмана, я узнал, что китайцы уважали власть, но они постоянно ее испытывали. Они хотели знать, кто имел силу и был готов ее употребить. По мере реализации проекта мы наблюдали, как власть переходила от президента к вице-премьеру, дальше к министру образования, партийному секретарю и, наконец, к президенту университета. Если у вас были все эти связи, вы — *Китай*. И никто не мог встать у вас на пути или отказать вам. Когда наша строительная команда нас подвела, мне пришлось применить эту силу, чтобы люди начали работать. К моменту, когда все было сказано и сделано, я, должно быть, раз 30 съездил в Китай. Я и моя команда хотели убедиться, что все вплоть до мельчайших деталей делалось правильно.





Каждому предпринимателю нужна удача.

Мое везение было со мной, когда я оказался на приеме в Белом доме в конце 2012 года.

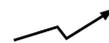
«Стив, как твои дела? Над чем ты работаешь? Что интересно?» — спросил меня президент Обама.

Я рассказал ему о нашей программе, которая, казалось, заинтриговала его. Президент попросил дать ему знать, если проекту будет нужна помощь.

Когда мы приближались к официальному открытию колледжа в Китае, я связался с Белым домом. Спросил, не подготовит ли президент официальное письмо о поддержке. Верный своему слову, Барак Обама так и сделал.

Чего мы не ожидали, так это сюрпризов с китайской стороны. В ночь накануне официального открытия программы наша команда уже была измотана. Они вносили последние штрихи. Белый дом направил в посольство США в Пекине письмо от Барака Обамы. Я знал, что президент Си захотел бы выступить с собственным заявлением. Мне нужна была его поддержка. Это стало бы официальной позицией Китая по поводу нашего проекта. Слова Си Цзиньпина оказали бы нам огромную помощь в будущем. Но когда мы обратились в офис председателя страны, сотрудники спецслужб потребовали у нас оригинал письма президента Обамы. Они сказали, что любой мог сфабриковать письмо. Им казалось, что документ пришел не из Белого дома.

Посол США и два его заместителя отсутствовали. Чиновник, которому была поручена работа с нашей просьбой, был недостаточно компетентен. Существовал протокол, запрещающий выдачу



президентского письма. Документ можно было увидеть или прочесть вслух, но не получить. Американцы не выдали бы его из посольства, а китайцы не пошли бы смотреть на него. Мы зашли в тупик.

Помог Стив Орлинс, член нашего консультативного совета. Он пошел в посольство и каким-то образом договорился, чтобы ему дали документ, который можно было продемонстрировать кабинету председателя Си. За ночь статус нашей церемонии открытия повысился. Первоначально за нее отвечал министр образования. Теперь решила председательствовать госпожа Лю Яньдун, недавно назначенная вице-премьером. Лю Яньдун впервые выступила с публичным заявлением во время церемонии открытия нашего колледжа.

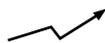
Мы вместе вошли в Дом народных собраний. Там не было свободных мест. На сцене стоял огромный билборд. Над изображением будущего здания колледжа красовалась гигантская золотая надпись «Schwarzman Scholars».

Министр образования зачитал вслух письмо председателя Си Цзиньпина:

«Мы приветствуем углубление взаимопонимания между студентами стран мира. Закладываем основу для глобального видения и приветствуем музу инноваций. Мы ставим перед собой масштабную цель: использовать мудрость и силу во имя мира и развития человечества. Я желаю всяческих успехов программе Schwarzman Scholars в университете Цинхуа.

Президент Обама писал:

«На протяжении всей истории образовательные обмены преобразовали студентов и двигали страны вперед к более глубокому пониманию и взаимному уважению. Способствуя обучению и наводя мосты посредством стипендий и культурного погружения в Китай, программа Schwarzman Scholars займет достойное место в этом благородном деле».



Я находился под впечатлением от поддержки, которую оказали Китай и Соединенные Штаты моей программе.

▮ Мы создали колледж из ничего.

Просто президент Чэнь собирался встретиться со мной. Я всего лишь хотел предложить ему что-то необычное. Столько всего было вложено в этот проект! Упорный труд, творчество, настойчивость и крепкие связи. Я никак не мог поверить, что у нас все получилось.



Мы получили более 3000 заявок на 110 мест для наших первых стипендиатов. Наша команда старательно формулировала критерии приема. Мы с Эми весь воскресный вечер пытались дать определение «лидерству». Мы искали студентов, которые шли на риск, проявляли творческий подход и вели других за собой. Исключительные люди или «десятки», как говорили в Blackstone.

97% процентов из тех, кто подал заявления на первый курс, были зачислены в колледж. Мы приняли больше студентов, чем Гарвард, Йель или Стэнфорд. И это не было случайностью. Я присутствовал на каждом важном мероприятии по запуску нашей программы. Мне хотелось убедиться, что мы дали четкую установку и создали сильный бренд. В Сингапуре я собирался выйти на сцену, когда Роб Гаррис, наш глава приемной комиссии, остановил меня. На мне не было фиолетового галстука Schwarzman Scholars, разработанного моей женой Кристиной. Без него выступать было нельзя. Роб передал мне запасной. Я сменил галстук и только после этого вышел на сцену и заговорил.

Мы опросили 300 стипендиатов в Лондоне, Нью-Йорке, Пекине и Бангкоке. В Лондоне и Нью-Йорке я встретился со всеми кандидатами, пожал им руки и пожелал удачи. Если я узнавал, что студент сомневался и не готов был принять наше предложение, то я лично звонил ему. Я заставлял учеников сделать выбор.



Я принял бы отказ только по двум причинам. Если кандидат находился в больнице. Или если ему предложили стипендию Родса. В противном случае я оставался на телефоне до тех пор, пока стипендиат не соглашался участвовать в программе.

Наша первая группа стипендиатов окунулась в студенческую жизнь Цинхуа. Я сидел дома в Нью-Йорке и смотрел телевизор. Вдруг звонил телефон и мне сообщали об еще одном необыкновенном событии. В Цинхуа учились 44 000 студентов. Наши стипендиатов было лишь 110. Но они становились чемпионами университета по легкой атлетике, женскому футболу и мужскому баскетболу. В 2017 году наш студент выиграл золото на чемпионате по фехтованию в Пекине.

Первая группа прибыла в кампус и всего за 11 месяцев создала студенческий актив. Стипендиаты составили собственную клятву, создали студенческое правительство, опубликовали литературный журнал и организовали бал колледжа Шварцмана. Наверняка пройдет совсем немного времени, и кто-нибудь организует визит балетной труппы, как когда-то это сделал я в Йеле.

Рэй Далио узнал о нашем «невозможном» достижении. Предприниматель выписал второй чек на 15 миллионов долларов. Теперь одна из аудиторий в колледже Шварцмана носит его имя.

Китайские спонсоры говорили мне, что китайцы ездили учиться за границу. Доноры очень гордились тем, что наша программа изменила это. Мы привезли лучших иностранных студентов в Китай. Для спонсоров это был знак. Страна возвращала былое величие.



Теперь я совершенно уверен, что изучение культуры Китая больше не является факультативной дисциплиной для будущих поколений. Китайская история и экономика, скорее, основные предметы в учебном плане. Schwarzman Scholars — лучшая версия образовательной программы, которую мы смогли разработать.

ОТВЕЧАЙТЕ, КОГДА ЗВОНИТ ВАША СТРАНА

Я находился на совещании 15 декабря 2012 года. В кабинет вошла моя помощница. Она протянула записку, в которой говорилось, что на линии ждал президент. «Президент чего?» — спросил я ее. Помощница нацарапала на бумаге: «США».

▮ Надо отвечать, когда звонит президент.

Я вошел в свой кабинет и поднял трубку.

Звонок раздался на следующий день после стрельбы в школе в Сэнди-Хуке¹. Президент Обама сильно переживал из-за случившегося. После 15 минут обсуждения стрельбы он сказал мне, почему звонил. Переговоры по бюджету с республиканцами зашли в тупик из-за разногласий по поводу повышения налогов и сокращения расходов.

«Мне бы пригодилась ваша помощь», — сказал президент.

Если бы демократы и республиканцы не достигли соглашения к 1 января, они бы запустили ряд автоматических сокращений расходов и увеличения налогов. Эти параметры были заложены в предыдущих бюджетных соглашениях. Упрямство политиков привело бы страну к так называемому бюджетному обрыву.

¹ 14 декабря 2012 года юноша совершил массовое убийство в начальной школе в Сэнди-Хук. От рук преступника погибли 27 человек.



«Вы хотите нанять меня в качестве бесплатного консультанта?» — спросил я.

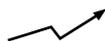
Он рассмеялся, дал мне свой личный номер. Я мог звонить в любое время дня и ночи. Меня восхитило то, что он связался с людьми за пределами Вашингтона, которые могли бы помочь выйти из тупика.

Следующие полторы недели я «ходил на работу». Я хорошо знал лидеров республиканской партии, и мы обсуждали различные варианты. В течение этого периода я почти каждый день разговаривал с президентом. Однажды он позвонил, когда я был на рождественском праздничном ужине в доме друга. Мне пришлось отойти из-за стола во время подачи десерта. Я уворачивался от хозяйки, которой не терпелось узнать последние новости.

Республиканцы предлагали выделить 1 триллион долларов на десять лет или 10 миллиардов долларов в год. Их идею я считал справедливой. Президент не соглашался. Я упрасивал его. Республиканцы начали эти переговоры и наотрез отказывались повышать налоги. Теперь же они предлагали 1 триллион долларов дополнительных доходов за счет повышения налогов, ликвидации финансовых лазеек и прекращения вычетов. Возможность договориться была, но небольшая. Окно, скорее всего, захлопнулось бы, если бы демократы продолжили сопротивляться.

«Возможно, вы знаете, как заключать сделки. Но вы не разбираетесь в политике», — справедливо заметил президент.

Барак Обама только что выиграл свои вторые выборы. Он не хотел тратить драгоценный политический капитал на продвижение сделки, которую бы не поддержала его собственная партия. Я представлял, как Барак и Джон Бонер, спикер Палаты представителей от республиканской партии, находились в Овальном кабинете. Они радостно поднимали руки и поддерживали новый бюджет. При этом все несогласные в этот момент в моем воображении разбежались, как тараканы. Страна бы это представление оценила. А политический капитал? Он как волосы, сказал



я. Отрежьте их, они отрастут снова. Президент был любезен. Он признал, что я сделал все, что мог. Барак Обама поблагодарил меня за приложенные усилия. Переговоры продолжались до раннего утра 1 января. После долгих обсуждений политики смогли найти компромисс. Сделка не была совершенной, но она предотвратила падение экономики страны.

▮ Политики — это просто люди, которые ищут ответы.

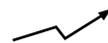
В начале 1990-х меня пригласили на ужин в Белый дом. Я только развелся и еще не познакомился с Кристин. Поэтому я взял с собой подругу — журналистку из Нью-Йорка. Во время вечеринки я подошел к президенту Джорджу Бушу-старшему. Мы поговорили с ним около десяти минут. Когда я вернулся к подруге, она спросила, о чем я беседовал с Бушем. Я просто сказал: я предложил ему кое-какие идеи по поводу поддержки экономики США. Это была его самая большая проблема в то время.

▮ Мировые лидеры ничем не отличаются от других людей.

Говорите о том, что их волнует. Если вы предложите хорошее решение, они будут внимательно слушать. Неважно демократы они или республиканцы. Это правило работает для всех.



В ноябре 2016 года интерес к политике привел меня на 26 этаж небоскреба Трамп-тауэр. Там я встретился с самым удивительным президентом в новейшей истории США. В течение многих лет я пересекался с Дональдом Трампом в Нью-Йорке и Флориде. Теперь он, неожиданно для многих, выиграл выборы. Он искал людей для новой администрации. Кабинет Трампа надежно охраняли агенты секретной службы. Времени для разговора было мало, поэтому мы не успели ничего обсудить.



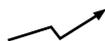
Через неделю после встречи он позвонил снова. В этот раз президент спросил, мог ли я присоединиться к его команде. Я поблагодарил Трампа и ответил, что меня устраивала моя жизнь. Мне не хотелось ее разрушать. Президент готовился услышать такой ответ. Политик пытался восстановить экономику США. Ему нужно было знать мнения лидеров американского бизнеса.

«Мне нужна группа людей, способных говорить мне правду. Как вы думаете, вы могли бы собрать такую команду и возглавить ее?» — спросил Трамп.

Ему нужна была небольшая группа, максимум из 25 человек. Ему было все равно, с кем работать, с республиканцами или с демократами. Речь шла о таланте и знаниях, а не о политике. Группа не была обязана одобрять все инициативы президента. Но члены команды могли бы помогать ему. Они бы стали друзьями страны. Со времен мирового экономического кризиса темпы роста экономики США оставались на уровне 1,8% в год. Необходимо было создавать рабочие места и стимулировать производство. Талантливая группа управленцев могла бы помочь укрепить доверие к президенту после выборов.

Когда вы принимаете вызов, брошенный вам в Вашингтоне, вы никогда не можете быть уверены в результате. Но если нужно помочь своей стране, то этот вызов нельзя игнорировать.

Через неделю я предоставил первоначальную версию списка участников Президентского форума по стратегии и политике. В него вошли: Джек Уэлч, бывший генеральный директор GE; Джейми Даймон из JPMorgan Chase; Ларри Финк из BlackRock; Мэри Барра из General Motors; Тоби Косгроув из Cleveland Clinic; Боб Айгер из Walt Disney; Дуг Макмиллон из Walmart; Джим Макнерни из Boeing; Джинни Рометти из IBM; Илон Маск из Tesla; Индра Нойи из Pepsi; Байо Огунлеси из Global Infrastructure Partners; Пол Аткинс из Patomak Global Partners;



Дэн Ергин из Cambridge Energy Research Associates; Рич Лессер из Boston Consulting Group; Кевин Уорш из Стэнфордского университета, и Марк Вайнбергер из Ernst & Young. Это была «команда всех звезд». Люди, работавшие во всех отраслях экономики США.

Я передал список президенту. У него было только две просьбы. Первое: исключить из документа эксперта по внешней политике. Он сказал, что мог получить совет по внешней политике в другом месте. Второе: предложить Биллу Гейтсу и Тиму Куку войти в группу. Я сказал ему, что они отказались бы в этом участвовать. Билл управлял Фондом Гейтса, а Тим — Apple. Президент все равно попросил меня их пригласить. Как я и ожидал, они любезно отказались от моего предложения.

Первые несколько встреч Президентского совета состоялись в феврале. Дональд Трамп и его старшие сотрудники сидели в зале. Шум вокруг его администрации стоял оглушительный. Во время совещаний участники легко могли перейти на личности. Поэтому я попросил каждого члена группы заранее рассказать о проблемных областях. Попросил советников подготовить возможные решения трудных вопросов. Я сразу предупредил всех, что мы не будем тратить время на споры и крики. Я хотел сформулировать вопросы для продуктивного обсуждения. Участники форума были серьезными, прямолинейными людьми. Они умели говорить так, чтобы другие их слышали. В промежутках между встречами мы отслеживали ситуацию. Получали отзывы администрации и Конгресса. Президент оценивал нефилтрованный поток поступавшей информации.

Но в августе 2017 года политика и экономика столкнулись. В Шарлоттсвилле прошел марш «Объединенных правых». Во время политической акции представители антифашистской организации столкнулись с неонацистами. В ходе беспорядков погиб один человек, еще 38 были ранены. Президент осудил обе стороны конфликта. Но многие оппоненты Трампа и даже некоторые



сторонники были недовольны позицией президента. Критики обрушились на него. Трамп не смог разрядить ситуацию. Ярость народа усиливалась. И даже члены форума оказались под давлением. В нашей работе мы руководствовались самыми лучшими намерениями. У нас не было партийного разделения. Но многие участники совета не хотели, чтобы их ассоциировали с этим президентом.

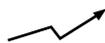
Как инвестор, я привык к кризисам. Я часто с ними сталкивался в Lehman Brothers, а потом и в Blackstone.

Я научился не только справляться с кризисами, но и создавать их. В них всегда скрывались хорошие возможности.

Но руководители корпораций — это совсем другие люди. Они терпеливы и умели поддерживать порядок в делах. Директора компаний часто испытывали дискомфорт, когда работали с упрямыми клиентами. Но не сдавались и шли до конца. При этом президенты фирм никогда не любили находиться в центре публичных драм. Та, что развернулась в августе, была особенно тяжелой. Если мы собрались распустить форум, я хотел, чтобы это сделала вся группа. Нельзя было допустить, чтобы люди по очереди уходили один за другим. Я предчувствовал беду и организовал телеконференцию для группы. Было три варианта: сохранить форум, приостановить его работу или распустить.

Большинство хотело отпуска. Я распространил заранее подготовленный мной пресс-релиз. Несколько участников беседы спросили, можно ли было им подумать и дать ответ позже. Я отказался. Я не хотел допустить утечки информации. Если мы хотели сделать заявление, то откладывать это было нельзя. Я также настоял на том, чтобы проинформировать президента. Если мы решили бы расстаться, с нашей стороны было бы вежливо сказать ему об этом.

Но президент опередил нас. Прежде чем мы успели что-либо сделать, он объявил о роспуске совета. Эта умная,



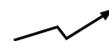
целеустремленная группа, представлявшая лучшую часть американского бизнеса, могла бы сделать очень многое для страны. Но искры во взрывоопасной политической атмосфере нанесли экономике непоправимый ущерб.

Мы все хотели исправить ситуацию и улучшить жизнь американцев. Но ничего не смогли сделать.



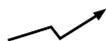
Меня разочаровала ситуация с роспуском совета. Но я по-прежнему хотел быть полезным стране. С того момента, как Дональда Трампа избрали президентом, мне постоянно звонили люди. Политики и бизнесмены не знали, как с ним работать. Они слушали его во время предвыборной кампании и не понимали, чего от него ожидать. До того, как он стал президентом, Трамп был убежден, что американское производство уничтожила свободная торговля. Американские рабочие места, по его мнению, заняла дешевая рабочая сила из Мексики и Азии. В этом он видел причину торгового дефицита и экономического спада в стране. Трамп предлагал пересмотреть соглашения о свободной торговле. Тогда, думал он, в США вновь появятся рабочие места. А это «снова сделает Америку великой», как обещал Трамп во время предвыборной кампании. Не было сомнений в том, что его идеи и тактические подходы должны были изменить экономику США. Но как он собирался это сделать?

Президент решил действовать способом, который не использовали предшественники Трампа. Он работал с узким внутренним кругом предпринимателей, а не выходил на традиционные дипломатические каналы. Даже наши ближайшие союзники не знали, как с ним общаться. Главы государств или высокопоставленные министры более чем 20 стран обращались ко мне. Они хотели понять логику Трампа.



При поддержке президента я стал участвовать в торговых переговорах между Соединенными Штатами и Китаем, Канадой и Мексикой. Я знал многих экономистов, и они доверяли мне. Мы были лично знакомы со Стивеном Мнучиным, министром финансов США. Наши квартиры находились в одном здании в Нью-Йорке. Со Стивеном меня связывала многолетняя дружба. Я много общался с Уилбуром Россом, министром торговли. У меня были налажены прочные деловые отношения в Китае. В 2007 году я встречался с генеральным секретарем компартии Си Цзиньпином и знал многих членов Постоянного комитета Всекитайского собрания народных представителей. В 2015 году я общался с президентом Мексики Энрике Пенья Ньето. Он профинансировал обучение двух стипендиатов Шварцмана из Мексики. Его министр финансов Луис Видегарай Касо, когда приезжал в Нью-Йорк, часто заходил поговорить. С канадской стороны я был знаком с министром иностранных дел Христией Фриланд. Мы встретились, когда она еще работала журналисткой Financial Times. Фриланд тогда писала о Blackstone. Я всегда считал ее умной женщиной.

Через пару дней после инаугурации Трампа, Христя пригласила меня в Канаду. Я отправился в Калгари, чтобы выступить на выездном совещании, проводимом премьер-министром Джастином Трюдо. Канадцев тревожила риторика нашего президента. Они волновались из-за планов США в отношении NAFTA — Североамериканского соглашения о свободной торговле. Я встречался с премьер-министром и его сотрудниками. Затем Джастин Трюдо беседовал со мной в течение пары часов. Я отвечал на вопросы членов кабинета министров относительно позиции США. Я заверил их, что стремления Трампа восстановить экономику не должны были повлиять на наших соседей. Отношения между США и Канадой оставались прочными. Моя уверенность стала главной новостью в Канаде.



NAFTA — крупнейшее торговое соглашение в мире. Оно по-разному влияло на экономику трех участвовавших в договоре стран. Экономика Канады составляла 10% от экономики США. Но северный сосед имел много общего с Соединенными Штатами в экономическом, политическом и культурном отношении. Мексика — развивающаяся экономика. В значительной степени она росла в районах, расположенных вблизи границы с США. Канада и Соединенные Штаты имели примерно равные торговые отношения. Но в случае с Мексикой все было сложнее. Соединенные Штаты импортировали в страну гораздо больше товаров, чем экспортировали.

Ни мексиканцы, ни канадцы не хотели срыва соглашения NAFTA. Обе страны дорожили особыми отношениями с Соединенными Штатами. Без этого договора экономика соседей впадала бы в рецессию.

Главная проблема Вашингтона в отношениях с Канадой заключалась в работе молочных фермеров. Они наводнили Соединенные Штаты дешевой продукцией. Из-за этого фермеры на Среднем Западе разорялись. Кроме того, существовали и другие сложности. Например, «культурное исключение Канады». Американские компании не могли покупать канадские медийные активы, хотя канадцы свободно покупали эти же активы в Соединенных Штатах.

Труднее всего Белому дому пришлось с Мексикой. Соединенные Штаты серьезно относились к решению проблемы торгового дефицита, возникшего между двумя странами. А из-за чего он возник? Многие американские компании построили заводы в Мексике недалеко от границы с США. Так предприниматели пользовались квалифицированной, но дешевой рабочей силой. Проблема была особенно актуальна для отрасли машиностроения. Автомобили, собранные в Мексике американскими компаниями для рынка США, учитывались как импорт из соседней страны.



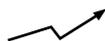
В международной торговле бесконечно возникали нелепые ситуации. Автомобильные запчасти несколько раз перемещали между Мексикой и Соединенными Штатами, чтобы в итоге собрать машину. Покупатели запасались алкоголем в соседней стране, чтобы не платить пошлину дома. Телевизионные сигналы в Миннеаполисе перехватывали и ретранслировали в Онтарио. Нужны были правила, которые бы регулировали всю эту экономическую деятельность. Но их разработка заняла бы у юристов всю их жизнь. Осталось добавить сюда решительного и неортодоксального президента США. Вуаля! Идеальный рецепт неразберихи готов.

Я помнил о сложном наборе проблем Соединенных Штатов и попытался поступить так, как делал в инвестиционных комитетах Blackstone.

Я детально изучил вопрос, затем отступил. Поискал несколько переменных, которые могли бы определить ключевые моменты любой сделки. Где зона беспристрастности? Куда я мог отойти?

Луис и Христя часто звонили и писали по электронной почте. Они рассказывали мне свои идеи, шли их обсуждать непосредственно с администрацией. Однако к лету 2018 года три страны зашли в тупик. Президент выпустил торговые залпы по Китаю и Европе. Даже в Белом доме звучали опасения, что администрация брала на себя слишком много.

Я встретился с Трампом, чтобы поделиться соображениями по поводу сложившейся ситуации. В частных покоях Белого дома мы обсуждали экономику. Мне казалось, что Соединенные Штаты вели торговую войну с Азией, Европой и Канадой. Фланги Америки были обнажены. При этом мы занимали лишь 23% мировой экономики. Если бы США дала время остальным 77% собраться с силами, они бы объединились и дали нам отпор.



Я посоветовал Белому дому начать заключать некоторые сделки прямо на границах США. Что бы ни было сказано или сделано за последние несколько месяцев, наши соседи навсегда останутся соседями. Согласие на заключение сделок показало бы остальному миру, что Соединенные Штаты хотели пересмотреть торговые отношения, а не срывать их. Учитывая приближение промежуточных выборов, было бы полезно заключить сделку. Так бы президент показал народу, что держал свои предвыборные обещания.

Переговоры возобновились, когда правительство решило по некоторым ключевым вопросам по-разному относиться к мексиканцам и канадцам. Невозможно было применить единый набор условий к различным экономическим отношениям. Предварительную сделку с Мексикой заключили в августе 2018 года. Она касалась производства автомобилей. Соглашение увеличило процент деталей в автомобиле, которые должны были изготавливаться в Северной Америке. Отдельные пункты договора требовали, чтобы работу выполняли более высококвалифицированные сотрудники. По условиям сделки каждые шесть лет на заводы приходили бы проверки.

Осталось договориться с канадцами. Они пытались оказать давление на Белый дом. Дельцы создавали альянсы по всему Вашингтону, от Конгресса до разных министерств штатов.

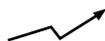
Когда страны подписали соглашение, я помог администрации сформулировать опасения и возражения. В соответствии с НАФТА, если одна страна посчитает, что другая заполняет ее рынок товарами, она может обратиться к группе независимых экспертов. Этот процесс описан в Главе 19 документа. Канадцы отказались ее принять. Я спросил члена канадской переговорной группы, почему они заняли такую жесткую позицию. Оказалось, во главе угла снова встала политика, а не экономика. Канада — крупный экспортер хвойных пород древесины, обычно используемой в строительстве и мебельном производстве. По мнению



правительства США, наплыв канадской древесины наносил ущерб американским производителям. Но комиссия, проверявшая соблюдение Главы 19, неоднократно выносила решения в пользу Канады. Само по себе это не было проблемой. Большая часть древесины в США поступала из канадской Британской Колумбии. Если нынешнее правительство Трюдо пошло бы на уступки по Главе 19, то на следующих выборах оно бы проиграло Британскую Колумбию. Не получив голоса избирателей в этом округе, либеральная партия потеряла бы власть. Принятие Главы 19 — политическое самоубийство для премьер-министра Трюдо. Канада и США снова не могли договориться.

В последнюю неделю сентября мировые лидеры прибыли в Нью-Йорк на Генеральную Ассамблею ООН. Премьер-министр Канады попросил меня организовать встречу с лидерами бизнеса США. Торговые переговоры снова зашли в тупик. Джастин Трюдо заявил, что Канада больше не могла идти на уступки и хотела завершить переговоры. Но президент отказался от личной встречи с премьер-министром на Генеральной Ассамблее. В Белом доме воцарилась тишина. Премьер-министр Трюдо думал, что встреча с руководителями компаний США помогла бы ему лучше понять бизнес-приоритеты США. Тогда бы он смог сформулировать новые идеи по продвижению переговоров. Мы провели встречу в конференц-зале в Blackstone.

После этого собрания я поговорил с премьер-министром наедине. Я часто беседовал с высокопоставленными чиновниками в администрации и знал, какую позицию занимали США. Я изложил свое мнение. Объяснил, что требовалось для успешного урегулирования споров. Сказал Джастину Трюдо, что американцы хотели, чтобы канадцы изложили свои условия на бумаге. Премьер-министр опасался, что американцы допустили бы утечку информации. Документ могли использовать против политика. Я успокоил его.



Ситуация сложилась непростая. Если Трюдо откажется выполнять требования США по соглашению, то Канада войдет в рецессию.

Ни один политик не выиграет выборы в условиях застоя экономики.

Если он заключит сделку, то у него будет шанс переизбраться. Как решить эту дилемму? Нужно составить план. Отменить льготы для производителей молочных продуктов. Сделать несколько уступок по соглашению и провести черту в переговорах по Главе 19. Если этого будет мало, то нужно внести поправки в законы, защищающие канадские СМИ от иностранного владения. Второстепенные проблемы необходимо указать в нижней части страницы предложений Трюдо. Все это я посоветовал сделать премьер-министру. Оставалось только отправить документ в администрацию.

Я сказал ему, что вечером на 5:30 у меня запланирована встреча с президентом. Любой договор должны были подписать к полуночи воскресенья.

Премьер-министр посмотрел на меня с дивана. Он сказал, что обдумает мои предложения. Вечером я встретился с президентом. Он соглашался с моим планом. США приняли бы условия, которые я передал Трюдо. Я позвонил канадцам, чтобы сообщить им об этом. Наконец, в 10:00 утра в пятницу американцы получили письменное предложение Канады. В понедельник, 1 октября 2018 года, президент объявил о пересмотре Соглашения NAFTA. Соединенные Штаты, Мексика и Канада подписали договор. Новое соглашение получило название USMCA.



В Китае сложилась не менее сложная ситуация. Основные тарифные соглашения Соединенных Штатов с Китаем были подписаны

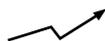


несколько десятилетий назад. В то время Поднебесная защищала свою зарождавшуюся экономику свободного рынка, а Америка уже считалась сверхдержавой.

■ Но мир изменился.

Председатель КНР и его советники считали, что Китай стал богатой страной и больше не нуждался в протекционистской торговой политике. Экспорт США в Китай облагался в три раза большими налогами, чем китайский импорт в Америку. Такая ситуация перестала устраивать политиков. Китай стремился обогнать Соединенные Штаты и намеревался стать мировым лидером в области технологий. О честной борьбе не могло быть и речи. Белый дом решил обвинить Китай в краже интеллектуальной собственности. Из-за этого вопроса между странами возникали разногласия в течение многих лет. Более того, деловые круги были сильно возмущены взглядами Китая на законы США об интеллектуальной собственности.

В январе 2017 года в Давосе я встретился с председателем Си Цзиньпином на обеде, организованном Клаусом Швабом, основателем Всемирного экономического форума. Нас было 34 человека — 17 представителей китайского правительства и 17 видных западных деятелей. За обедом Си Цзиньпин попросил меня рассказать о новоизбранном президенте Трампе и его взглядах на отношения с Китаем. Я объяснил председателю, с чем столкнулся Трамп после инаугурации. В стране было много экономических неурядиц, от которых страдали многие работающие американцы и представители среднего класса. Исследование ФРС показало, что почти половина страны жила от зарплаты до зарплаты. Люди не имели возможности срочно выписать чек на 400 долларов. Впервые в американской истории миллионы людей боялись оказаться беднее своих родителей. Внутренние экономические проблемы сделали Китай легкой



мишенью. Резкая критика Поднебесной, скорее всего, могла усилиться.

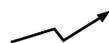
Президент Си был готов провести экономическую перезагрузку в отношениях с Соединенными Штатами. Он попросил меня сообщить президенту Трампу о намерениях Китая. В присутствии всей группы он поблагодарил меня за участие в этих переговорах. Я видел, что китайцы мне доверяли.

У меня появилась возможность помочь Соединенным Штатам восстановить отношения с Китаем.

Я позвонил Трампу и рассказал ему о своем разговоре с председателем Си. Он попросил меня пригласить Си в президентскую резиденцию Мар-а-Лаго в Палм-Бич. Джаред Кушнер, старший советник президента, и посол Китая в Вашингтоне Цуй Тянькай организовали встречу. Саммит в Мар-а-Лаго в апреле 2017 года стал началом диалога между двумя странами.



В июле 2017 года я вместе с Джеком Ма из китайской компании Alibaba председательствовал на встрече в министерстве торговли в Вашингтоне. Событие проводили для руководителей компаний США и Китая. После мероприятия я отправился к вице-премьеру Ван Яну, руководителю делегации Китая. Я хотел поговорить с ним о практических последствиях дискуссий между двумя странами. Я спросил, рассматривал ли Китай возможность сокращения своих мощностей по производству стали на 15–20%. К моему удивлению, вице-премьер Ван сказал «да». Президента Трампа этот ответ не воодушевил. В Китае и так было слишком много мощностей по производству стали. Они бы все равно закрыли лишние заводы. Белому дому китайская уступка не показалась серьезной.

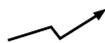


Тем временем Белый дом усиливал свою негативную риторику. Администрация угрожала повысить тарифы на ввоз китайских товаров. Китай опасался начала торговой войны с США. Президент доверял мне. Трамп попросил меня продолжить сотрудничество с зарубежными партнерами и доводить до китайцев позицию США.

Только в 2018 году я совершил восемь поездок в Китай. От имени администрации я пытался заверить высокопоставленных чиновников Китая в том, что президент не хотел торговой войны. Соединенные Штаты не пытались сдерживать рост Китая, а стремились обновить торговые отношения. Сделать их более справедливыми. Новые договоренности должны были отражать текущее экономическое положение наших двух стран. После каждой поездки я информировал правительство США о прошедших беседах. Я надеялся, что мои усилия помогут Соединенным Штатам достичь соглашения, к которому наше государство стремилось.

Америка просила Китай модернизировать экономику. Она должна была соответствовать мировым стандартам и следовать нормам международного права. Эту просьбу Китай воспринимал как требование стать похожим на Америку. Поднебесная не хотела походить на Америку. Китайцы — практичные и готовые к переменам люди. Они понимали, как раздражалось руководство Америки, когда Китай нарушал торговые соглашения. Но они не хотели отказываться от всего, что в течение долгого времени позволяло их стране быстро расти. Китайцы желали, чтобы Соединенные Штаты уступили в переговорах.

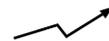
В апреле 2018 года я посетил Азиатский форум Боао в Хайнани. На мероприятии председатель Си объявил о готовности изменить экономику Китая. Он хотел привлечь больше иностранных инвестиций в страну и усилить защиту интеллектуальной собственности. Си озвучил свое намерение переориентировать китайскую экономику с экспорта на импорт. Я не мог поверить — он говорил то, что Америка хотела от него услышать.



После выступления лидера КНР я побеседовал с вице-премьером Лю Хэ. Он был главным экономическим советником председателя Си. Советник интересовался, что еще Китаю предстояло выложить на стол, чтобы достичь согласия с Белым домом. Лю Хэ был настроен на проведение позитивных переговоров с Америкой.

Вернувшись в Вашингтон, я поделился с администрацией своими мыслями о прошедшем форуме. Я предложил политикам идеи, которые могли бы удовлетворить всех участников переговоров. В этом не было ничего официального. Просто заинтересованный человек, понимавший проблемы сторон, озвучил свое мнение. Но позже возникла другая проблема. Соединенные Штаты отзывали экспортные лицензии у ZTE, второго по величине производителя телекоммуникационного оборудования в Китае. Министерство торговли уже наказывало ZTE за сотрудничество с Ираном и Северной Кореей (эти страны находились под американскими санкциями). Разведка США заявила, что телефоны ZTE были оснащены оборудованием для слежки за гражданами США. Без права экспортировать американские комплектующие для своих телефонов компания не смогла бы дальше работать. В течение месяца деятельность ZTE остановилась. Китайцы отчаянно пытались спасти компанию, предоставлявшую огромное количество рабочих мест. Китай требовал, чтобы Соединенные Штаты восстановили экспортные лицензии ZTE.

В июне вице-премьер Лю Хэ приехал в Вашингтон на торговые переговоры, которые в конечном итоге провалились. Следующие два месяца измученные и растерянные китайцы не выходили на связь. К концу лета Соединенные Штаты смотрели на Китай все более враждебно. Китайцы не понимали, почему от них отвернулись западные бизнес-лидеры. Я собирался снова поехать в Пекин в начале сентября. Там проводилось собрание третьей группы стипендиатов Шварцмана. Я решил сразу провести несколько правительственных совещаний в стране. Мне хотелось лучше понять, о чем думали китайцы.



В августе перед моей поездкой в Пекин меня посетили несколько китайских чиновников. Они спросили, чего добивались Соединенные Штаты. К каким ответам хотело прийти руководство страны во время обсуждений технологий, торговли, кибербезопасности и вооружений. Я объяснил позицию США. Мне казалось, что разногласия между странами могли усугубиться. Чиновники записали наш разговор и вернулись в Китай.

Утром 6 сентября я встретился с вице-президентом Ван Цишанем в Пекине, в штаб-квартире председателя КНР. Мы беседовали в большом официальном зале для совещаний, его еще называли «Залом пурпурного света». Ван был одет небрежно. Он сказал мне, что читал отчеты о моем разговоре с китайскими чиновниками в Нью-Йорке.

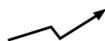
«Вы напугали их до смерти», — сказал Ван о состоянии чиновников.

Ван хотел понять, почему Соединенные Штаты изменили отношение к Китаю так резко. Два часа я излагал ему свои взгляды по этому вопросу.

В тот же день я встретился с вице-премьером Лю Хэ. Мы подробно обсудили проблемы, стоявшие перед нашими двумя странами. Мы искали способы возобновить официальные торговые переговоры. Вице-премьер хотел задать несколько конкретных вопросов президенту Трампу. Поговорив с Лю Хэ, я подумал, что стороны могли бы сесть за стол переговоров. Свои мысли я передал Трампу. Он попросил меня организовать встречу с Лю Хэ в Вашингтоне.

Лю Хэ должен был посетить Вашингтон в конце сентября. Мы готовились провести встречу. Но за три дня до запланированных переговоров президент Трамп объявил о новых налогах на китайские товары. Китайцы пошли на попятный. Для них это был еще один сильный удар в спину.

■ Азиатские партнеры больше не знали, кому доверять.

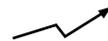


Я снова столкнулся с вице-президентом Ван Цишанем в середине октября на торжественном обеде для попечительского совета Школы экономики и управления Цинхуа. Мы не планировали встречу. Но Ван оказался почетным гостем на обеде, и нам удалось поговорить 20 минут. По моему мнению, в конце ноября лидеры США и Китая могли бы встретиться в Буэнос-Айресе во время саммита G20. Там они бы обсудили возобновление торговых переговоров. У двух лидеров была возможность поговорить напрямую. В администрации США существовали различные взгляды на Китай. Вану не следовало ожидать, что американцы на встречу с председателем Си пришли бы со списком требований. На мой взгляд, лидеру КНР следовало подготовить собственный перечень пяти-шести предложений и контролировать ход разговора с Трампом. Если бы наш президент посчитал предложения китайской стороны убедительными и значимыми, он бы их принял. Задача казалась простой.

Вице-президент Ван сказал, что это было не по-китайски, но идея ему понравилась. Обе стороны могли достичь своих целей.

Я понял, как нужно было работать с китайцами. Им всегда нужно время, чтобы обдумать и обсудить идею. Теперь у китайских политиков было пять недель, чтобы изучить мои советы. В конечном итоге, лидер КНР приехал в Буэнос-Айрес с коротким списком предложений. Си Цзиньпин ловко поднял рейтинг президента, пообещав принять жесткие меры в отношении экспорта фентанила. Из-за этого синтетического наркотика в США начался опиоидный кризис. Встреча в Буэнос-Айресе позволила снизить напряженность в отношениях между Соединенными Штатами и Китаем.

Переговоры возобновились вскоре после встречи в Аргентине. Была организована серия визитов, звонков и видеоконференций между вице-премьером Лю Хэ, торговым представителем США Робертом Лайтхайзером и министром финансов США Стивеном



БЕГ В ПРОРЫВ

Мнучином. Обе стороны возлагали надежды на то, что эти обсуждения закончатся подписанием договора. Но в мае 2019 года китайцы изменили свои предварительные взгляды по ряду важных моментов. Переговоры были приостановлены. И США, и Китай начали занимать все более жесткие позиции. Напряженность в отношениях стран вновь усилилась.

К счастью, Дональд Трамп и Си Цзиньпин снова встретились на саммите G20 в конце июня 2019 года. Они возобновили переговоры. Надеюсь, встречи лидеров стран приведут к торговому соглашению в будущем.

Торговые споры с Китаем — самые сложные переговоры в моей практике. Только время покажет, чем все закончится.

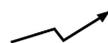
ВРАЩАЙТЕ КРУГ БЛАГОПРИЯТНЫХ СОБЫТИЙ

Создавая Blackstone, мы с Питом полагали, что компании, управляющие альтернативными активами, помогут институциональным инвесторам. Но наша фирма не остановилась на управлении инвестициями. Мы создали консалтинговый бизнес, чтобы предсказывать возможные последствия взлетов и падений рыночного цикла. Пит и я хотели, чтобы Blackstone была надежным финансовым учреждением. Компания заслужила доверие инвесторов. Хорошие отношения с партнерами и клиентами помогли нам заключать крупные сделки, открывать новые бизнесы и привлекать нужных специалистов для управления филиалами.

Рост компании открывал нам лучшие возможности. Blackstone — международная компания. Поэтому мы работали на совершенно другом уровне.

Мы узнавали о сделках, которые никто другой не заключал. Другим фирмам не хватало нашего масштаба.

В 2015 году компания General Electric (GE) решила свернуть свой финансовый бизнес GE Capital. Дочерняя компания в течение многих лет приносила прибыль, но не смогла справиться с последствиями кризиса. GE хотела прекратить заниматься финансами и планировала вернуться к основному промышленному бизнесу. Но сначала ей нужно было дать рынку понять, что она

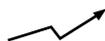


серьезно намеревалась продать бизнес. Сначала фирма решила избавиться от своего портфеля недвижимости. Обширный пакет активов, включал 26 объектов недвижимости в Соединенных Штатах и 229 помещений в 14 других странах. Руководство GE хотело завершить сделку быстро и чисто. Управляющим еще предстояло найти покупателей остальной части GE Capital. Представители компании позвонили нам.

Анализ такого сложного портфеля недвижимости за столь короткий промежуток времени был трудным делом. Но в конечном итоге мы подготовили для GE хорошее предложение: одну сделку на 23 миллиарда долларов. Мы покупали отличный портфель по привлекательной цене. Она была бы выше, если бы нам пришлось конкурировать с другими фирмами и покупать все эти активы по частям. Возможность заключать подобные сделки — наше непредвиденное преимущество. Его Blackstone приобрела после выхода из кризиса.

На фондовых рынках большой размер компании может негативно сказываться на ее результатах. Если вы хотите купить акции компаний S&P 500 на 1 миллион долларов, вы можете сделать это без изменения цены. Если же вы собиретесь приобрести акции на 1 миллиард долларов, то рынок повысит цену до завершения вашей покупки. У нас же все происходило наоборот. Фонды Blackstone росли, конкуренты преодолевали трудности. Размер нашей компании стал основным преимуществом. Мы находили покупателей и продавцов, готовых работать только с нами и ни с кем другим. Мы перестали участвовать во многих конкурентных аукционах с другими частными инвестиционными компаниями. Наши сотрудники сосредоточились на ценности проводимых сделок для всех сторон.

Компания Thomson Reuters была образована в 2007 году. Она появилась, когда канадский медиа-конгломерат Thomson приобрел службу новостей Reuters. Ее отдел финансов и рисков продавал новости, данные, аналитические инструменты и услуги, чтобы

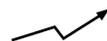


помочь банкам и другим корпорациям торговать финансовыми продуктами. Но компания не могла побороть своего конкурента — Bloomberg. Мы впервые рассмотрели возможность покупки финансового и рискованного бизнеса в 2013 году. В то время это показалось интересным, но не совсем подходящим для нас делом. Этот шанс вновь появился на радаре Blackstone в 2016 году. Мартин Бранд, наш партнер по частным инвестициям, в начале своей карьеры торговал валютными деривативами. Мартин пользовался продуктами Thomson Reuters и с радостью воспринял идею приобретения фирмы.

Он и его команда поняли, что рынки неправильно поняли позиционирование этой компании. «Bloomberg для бедных» — так называли Thomson Reuters финансисты. С одной стороны, компания больше походила на лидера рынка торговли государственными облигациями и иностранной валютой, чем на новостное агентство. Фирма предоставляла финансовые данные компаниям, банкам и инвесторам. С другой — затраты Thomson Reuters были слишком высоки. В организации процветала бюрократия, а отдел продаж и маркетинга нуждался в капитальном ремонте. Также можно было разделить фирму. Например, вывести из-под крыла материнской компании Tradeweb. Эта электронная платформа по торговле иностранной валютой и производными финансовыми инструментами могла бы стоить больше, если бы стала независимой компанией.

Руководители отдела финансов и рисков соглашались с нами в том, что Tradeweb стоило сделать частной компанией. Thomson приобрела за круглую сумму агентство Reuters. Хотя все шло не так хорошо, как ожидалось, компанию никто не спешил продавать. Нужно было предложить правильную цену и лучшие условия.

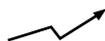
Обеим сторонам потребовалось шесть месяцев, чтобы завершить процесс проверки и составить план сделки на сумму 20 миллиардов долларов. Мы сохранили эксклюзивность сделки и избежали публичного аукциона.



Наша репутация обеспечила нам видное место в совете директоров Thomson Reuters. Мы решили предложить 85% текущей стоимости финансового и рискованного бизнеса в обмен на 55-процентную долю в компании. Thomson Reuters получал деньги почти за весь бизнес, но сохранял почти половину его и мог участвовать в будущем росте фирмы. Мы и наши соинвесторы, Canada Pension Plan Investment Board и GIC, сингапурский суверенный фонд благосостояния, становились новыми мажоритарными акционерами. При этом Blackstone сохранял операционный контроль. Мы образовали стратегическое партнерство, а не просто продали компанию. Это позволило избежать необходимости голосования акционеров.

Совету директоров Thomson Reuters это понравилось. Но нас попросили честно поступить с Reuters News, информационным и журналистским «сердцем» бизнеса. Во время Второй мировой войны, в 1941 году, агентство Reuters разработало свод принципов доверия. Документ гарантировал независимость издания. Первый из пяти принципов гласил, что «агентство Reuters ни при каких условиях не должно переходить под контроль какого-либо лица, группы или фракции». Агентство Reuters стало публичной компанией в 1984 году. В тот год в фирме создали специальный совет директоров. В него вошли судьи, дипломаты, политики, журналисты и бизнесмены. Все эти люди обеспечивали соблюдение принципов доверия. Объединенная компания Thomson Reuters сохранила этот совет директоров. Разработанный свод правил все еще был актуален для Reuters News. Но он, похоже, не подходил для отдельного подразделения по финансовым вопросам и рискам, которое мы приобретали.

Мы пришли к соглашению. Отдел финансов и рисков должен был выплачивать более 300 миллионов долларов в год агентству Reuters News в течение следующих 30 лет за предоставление услуг на терминалах. Reuters News гарантировали три десятилетия финансовой стабильности. Это редкость в современном



медиабизнесе. В свою очередь, компания по финансам и рискам, которую мы переименовали в Refinitiv, получала операционную независимость.

В начале 2018 года мы наконец объявили о совершении сделки. В апреле 2019 года вывели на биржу Nasdaq компанию Tradeweb. К концу первого дня торгов ее стоимость выросла до 8 миллиардов долларов. Наши инвестиции окупились. Нам еще предстоит много работать и улучшать остальную часть бизнеса Refinitiv.

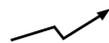


Еще одно важное событие для фирмы произошло в 2018 году. Тони Джеймс сложил свои полномочия. Когда Тони пришел в Blackstone в 2002 году, он сказал, что уйдет на пенсию, когда ему исполнится 70. В 2016 году ему исполнилось 65. Тони по-прежнему активно разрабатывал новые инициативы и обучал молодых сотрудников фирмы. Его вклад был бесценным. Но это не могло продолжаться бесконечно. Верный своему слову, он заговорил об уходе. Я должен был остаться председателем и генеральным директором Blackstone, Тони — исполнительным вице-председателем. Мы искали нового президента и главного операционного директора. Этот человек управлял бы повседневной деятельностью Blackstone.

Фирмы по управлению активами сильно зависят от людей, которые ведут компанию за собой. Передача власти часто становится ахиллесовой пятой корпораций. Одно поколение остается у руля слишком долго. Следующее — устает ждать. Так фирмы теряют динамику. Восстановить ее намного сложнее, чем поддерживать.

Поэтому, если лидеры не хотят, чтобы их организация развалилась, им следует начинать заранее искать преемников.

Тони вовлекал Джона Грея в обсуждения, касавшиеся управления всей фирмой, с 2013 года. Джон вырос в Чикаго, где его отец владел небольшим производством автозапчастей,



а мать — кейтеринговой компанией. Он учился в государственной школе и увлекался баскетболом. Правда в средней школе Джон просидел целый сезон на скамейке запасных, пока его команда проигрывала все чемпионаты. Это стало испытанием для его целеустремленности и смирения. Но тогда Джон и приобрел чувство юмора. Он пришел к нам в 1992 году после Пенсильванского университета, где получил степень бакалавра по английскому языку. Позднее он изучал финансы в Уортонской школе бизнеса. На последнем курсе учебы ему предложили работу в Blackstone. На занятиях по романтической поэзии Джон познакомился со своей будущей женой Минди. С тех пор они живут вместе.

Джон продемонстрировал нам свой характер, когда только пришел в Blackstone. Он был еще младшим аналитиком, когда вмешался в ожесточенный спор между старшими партнерами. Они обсуждали какие гонорары следовало выплатить нашим юристам и брокерам по конкретной сделке. Партнеры пытались сэкономить.

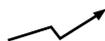
«Почему мы пытаемся обидеть этих парней? Мы с ними постоянно работаем, и, скорее всего, в ближайшие годы будем сотрудничать еще больше.

■ Почему бы не обращаться с партнерами хорошо?» —

искренне недоумевал Джон.

Младший аналитик думал о долгосрочной перспективе, об отношениях с людьми и о репутации фирмы. Он разделял ценности Blackstone.

Ему нравились люди, работавшие в сфере недвижимости. Он любил смотреть здания, которые мы покупали. У него был замечательный наставник в лице Джона Шрайбера. Джон возглавил бизнес по недвижимости в 2005 году. Под его управлением находилось 5 миллиардов долларов. В течение следующих нескольких лет он увеличил капитал компании за счет ряда сделок,



которые изменили всю отрасль: EOP в 2007 году, затем Hilton и Invitation Homes. В 2015 году его команда приобрела Stuyvesant Town в Нью-Йорке. Это был жилой участок площадью в 85 акров (примерно 35 больших футбольных полей). Джон провел серию сложных переговоров с держателями облигаций, арендаторами и властями Нью-Йорка. Город и штат внимательно следили за ходом сделки. Blackstone добровольно включила условия в договор, которые позволили надолго сохранить доступные цены на половину из 10 000 объектов. Мы поддержали усилия города по сохранению доступного жилья.

Если Джон верил в идею, он четко ее формулировал, ставил цель и устремлялся вперед. Например, он посчитал, что интернет-магазины вызовут бум спроса на склады. За несколько лет до этого ажиотажа Джон сделал Blackstone вторым по величине владельцем складов в мире. К 2018 году команда Джона по недвижимости вернула инвесторам 83 миллиарда долларов. Наш коллега управлял капиталом инвесторов в размере 136 миллиардов долларов, а также зданиями и предприятиями на сумму более 250 миллиардов долларов. В настоящее время это крупнейший бизнес в Blackstone. Джон, как инвестор, совершил выдающиеся достижения. Он добился успехов почти без потерь. Но это только одна из причин, почему мы сделали его руководителем фирмы.

Джон долгое время работал в управляющем комитете Blackstone. Поэтому я видел, как он обдумывал многие сложные вопросы в фирме. Джон всегда был уравновешен. Он стремился узнать новые факты и не сомневался в собственных суждениях. Во время рецессии он пришел ко мне с предложением вложить больше денег в Hilton. Джон учитывал продолжительность и глубину экономического спада и счел разумным вложить дополнительно 800 миллионов долларов. Он очень настаивал. Он переживал о сделке и о фирме, думал о долгосрочной перспективе. Я посмотрел на цифры и подумал, что мы и так уже вложили достаточно. Туристический рынок должен был скоро восстановиться.



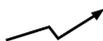
Мы могли спокойно обслуживать наш долг. Вложение большего капитала в Hilton снизило бы нашу прибыль. Я не видел необходимости в выделении средств отелю. Мы долго спорили, но я все же последовал его совету.

Я уважал Джона за то, что он старался учесть интересы разных сторон. Именно так должен мыслить руководитель.

Я часто наблюдал за тем, как он справлялся с кризисами. Заметил, что чем сложнее была проблема, тем спокойнее он казался. Он инвестировал, когда другие боялись это делать. Если ему предстоял трудный разговор, он начинал говорить. В трудной ситуации он всегда просил передать мяч ему. Каждый день он проходил полтора километра пешком от своей квартиры до работы. Джон поддерживал бодрость духа и мотивировал свою команду даже в самых сложных ситуациях. Его честность и обаяние сделали его популярным предпринимателем в отрасли.

Как только мы решили, что Джон Грей станет преемником Тони, мы начали привлекать его к решению наиболее сложных вопросов фирмы. Работая рядом с Тони, он знал, сколько денег и почему платили всем сотрудникам фирмы. Под руководством Тони он изучал, что требовалось для управления фирмой. Джон учился применять наши кадры и интеллектуальный капитал для поиска будущих возможностей.

К февралю 2018 года, когда мы объявили о смене руководства Blackstone, Джон уже больше года вместе с Тони стоял у руля. Тони устранил все имевшиеся проблемы управления, чтобы Джон мог начать с чистого листа. Мы давали понять сотрудникам, что приход Джона к руководству был самой естественной вещью в мире. Мы поддерживали своих партнеров и уделяли особое внимание их чувствам. Поэтому никто не был против кандидатуры Джона. Произшедшая перестановка казалась будничным делом. Это было редкостью в нашей отрасли.



Когда в организации появляется новый руководитель, многие сотрудники переходят на должности выше. И Джон был не единственным лидером в своем поколении. Были и другие молодые аналитики, которые стали наследниками фирмы. Несколько лет назад нам понадобился новый руководитель бизнеса прямых инвестиций. Тогда мы спросили партнеров, кто им должен был стать. Многие предлагали свою кандидатуру. Второй вариант значился почти в каждом списке. Коллеги выбрали Джо Баратта.

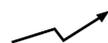
Джо пришел в Blackstone в 1997 году, но привлек к себе внимание в 2004-м. Он попросил о встрече, когда я работал в Лондоне. Что-то мне подсказывало, что он хотел стать партнером. Я пришел в его небольшой кабинет. Помещение было настолько тесным, что посетитель едва мог не врезаться в стену, когда отодвигал стул. Джо исполнилось 34 года. На мой взгляд, он был слишком молод для повышения. Но я все равно дал ему высказаться. Он описал сделки, которые заключил, и сравнил объем своей работы с работой своих коллег.

«Я люблю фирму, и ты знаешь, что я помог построить бизнес из ничего», — сказал Джо.

Я шел поговорить с ним из вежливости. И не намеревался поддерживать Джо, так как знал, что это вызвало бы недовольство среди его старших коллег. Но когда он заговорил объективно и четко, но с очевидной страстью, мое мнение стало меняться. Он старался убедить меня повысить его.

Слушая его, я вспомнил собственные проблемы в Lehman, где мое продвижение по службе отложили на год. Я знал, какво это — быть отвергнутым. Каким важным на том этапе карьеры мне казалось звание партнера! Когда мы с Питом создавали Blackstone, я обещал себе, что мы будем другими. Мы дадим талантам дорогу.

Джо победил. С тех пор его сделки лежат в основе каждого нашего фонда прямых инвестиций. Джо вырос в Калифорнии. Его отец строил и управлял небольшой сетью спортивных залов.



Наверное, поэтому Джо искренне соперничал операторам компаний, которые мы приобретали. Джо внушал доверие профессиональным инвесторам. Его уважали наши конкуренты. Он был прирожденным учителем и наставником. Человек, к которому все, от старших партнеров до аналитиков, обращались за помощью.

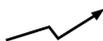
Через 15 лет после этого разговора в тесном кабинете, Джо собрал крупнейший в мире фонд прямых инвестиций Blackstone Capital Partners VIII. Он привлек капитал в размере 26 миллиардов долларов. Джо установил рекорд по сбору средств в нашей отрасли. Новый фонд был более чем в 30 раз больше нашего первого фонда прямых инвестиций. Мне не нужно было делать ни одной презентации для инвесторов. Джо и его фантастическая команда сделали все сами. Я гордился нашими ребятами.



Повысив Джона, мы назначили двух человек управлять недвижимостью на глобальных рынках: Кена Каплана и Кэтлин Маккарти. Кен занимался инвестициями. Он работал с нами с 1997 года и вместе с Джоном участвовал во многих наших крупнейших сделках с недвижимостью. Кэтлин руководила сбором средств. Она перешла к нам из Goldman Sachs в 2010 году и зарекомендовала себя отличным менеджером, готовым решать самые сложные задачи.

Всякий раз, когда в Blackstone повышают сотрудников, я лично поздравляю их. И мы обсуждаем новые обязанности работников.

Мой разговор с Кэтлин мало отличался от бесед с другими сотрудниками фирмы. Менеджер спросила меня, как в Blackstone поддерживали дух предпринимательства. Я ответил, что мы искали талантливых людей и давали им шанс стать лучшими в их деле. Мы каждый раз пересматривали свои подходы к бизнесу, чтобы выполнять работу лучше. Кэтлин и я обсудили преемственность в фирме. Я рассказал ей, что учитывал чувства других сотрудников, когда решал кого-то повысить. Те, кто занимал новую



должность, могли испытывать гордость или беспокоиться из-за новых обязанностей. Некоторые волновались из-за смены босса. Кто-то чувствовал себя не в своей тарелке и боялся перемен.

Все негативные чувства всегда проявлялись странным образом и в самое неподходящее время. Поэтому руководители должны были уметь работать с эмоциями.

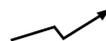
Я также напоминал новым управленцам о своем ежегодном послании сотрудникам Blackstone. Вы здесь не одни, так что не нужно взваливать на себя все обязанности. В Blackstone всегда находились люди, у которых были решения. Умейте попросить о помощи. Мы принимаем решения как команда, и наши успехи — это результат работы команды. Это правило касалось всех: и управленцев, и самых младших сотрудников.

Наконец, я напомнил Кэтлин, что ее повысили, потому что она отлично справлялась со своей работой. Мы все знали, что она была талантливым профессионалом. Я полностью доверял ей.

Чтобы быть хорошим менеджером, необходимо быть эмоционально открытым и прямодушным во всем.

Когда мы думаем о нашем следующем поколении партнеров в Blackstone, я беседую со всеми кандидатами. Мы говорим об их достижениях и задаем друг другу вопросы. Как только я принимаю решение о назначении нового партнера, я звоню всем: и кандидатам, и человеку, которого только повысил. Я рассказываю сотрудникам, что я о них думаю — об их способностях и потенциале. Я говорю людям, что, по моему мнению, мы можем вместе сделать в Blackstone. Эта открытость создает сплоченность. Я не вижу другого способа управлять организацией.

В 2018 году мы сменили руководство двух других наших предприятий: GSO и Blackstone Alternative Asset Management (BAAM). Дуайт Скотт был назначен главой GSO Capital Partners, а Джон



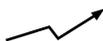
Маккормик — главой ВААМ. Всеми направлениями у нас теперь руководили молодые управленцы, отвечавшие за заключение крупных сделок. У всех этих людей имелся впечатляющий послужной список. Впереди их ждали десятилетия упорного труда.



Все это время мы следили за тем, чтобы наш стремительный рост не противоречил правилам компании и не вредил репутации Blackstone. Нам очень повезло, что нашим главным юрисконсультом стал Джон Финли из юридической фирмы Simpson Thacher & Bartlett. Blackstone давно сотрудничала с Джоном Финли. Он ежедневно принимал участие в наших совещаниях. Профессионал всегда руководствовался здравым смыслом. Майкл Чэ пришел в Blackstone, когда только начинал свою карьеру. Он был одним из ведущих партнеров по прямым инвестициям. Майкл отвечал за наши отношения с Азией, прежде чем стал финансовым директором Blackstone. Он отлично разбирался в бизнесе и контролировал бюджет фирмы. Мы также пригласили Дэвида Калхуна, бывшего генерального директора Nielsen Holdings и вице-председателя General Electric. Он возглавил нашу группу портфельных операций и способствовал созданию стоимости в наших компаниях.

Каждая публичная компания должна следить за балансом между внутренней и внешней деятельностью.

Для работы с акционерами Тони нанял бывшего партнера из DLJ, Джоан Солотар. Джоан руководила нашим бизнесом по решению частных проблем розничных инвесторов. Наконец, Кристин Андерсон курировала работу наших служб по связям с общественностью, брендингу, маркетингу и внутренним коммуникациям. Она главный представитель фирмы. Кристин следит



ВРАЩАЙТЕ КРУГ БЛАГОПРИЯТНЫХ СОБЫТИЙ

за тем, чтобы пресса и общественность знали о наших проектах и видели вклад Blackstone в жизнь общества.

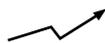
Члены нашего управляющего комитета работают в Blackstone в среднем 18 лет. Средний срок полномочий старших управляющих директоров — десять лет. Такое долголетие редко встречается в финансовой индустрии. Эти лидеры с многолетним стажем не просто построили Blackstone. Они создали особую культуру и в будущем станут ее самыми надежными хранителями.

МИССИЯ БЫТЬ ЛУЧШИМИ

Без Йеля моя жизнь сложилась бы иначе. Я постоянно поддерживаю связь с президентами Йельского университета. И всегда ищу способы отблагодарить любимую альма-матер. В 2014-м я нашел такую возможность.

В 1997 году я впервые поговорил с президентом Йельского университета Риком Левином о восстановлении столовой. Здание, расположенное в центре кампуса, напоминало пещеру. Будучи первокурсником, я обедал там каждый день. У меня сохранились воспоминания о влажном, холодном воздухе и шуме, создаваемом сотнями молодых людей. В столовой всегда был слышен стук тарелок и звон столовых приборов. В 2014-м преемник Левина, Питер Саловей, заявил о необходимости создания студенческого центра в кампусе. Студенты стали меньше взаимодействовать. В общежитиях участились случаи пьянства. Три организации студенческого самоуправления обратились к Питеру с просьбой открыть «на территории кампуса центр, который бы стирал границы между студентами бакалавриата, магистратуры и профессиональной школы» и «поощрял активное, значимое и инклюзивное социальное взаимодействие в Йельском университете».

Я всегда чувствовал, что «пещера» могла быть не просто столовой, а местом для встреч. Здание располагалось в самом сердце Йеля. Что, если сделать это место открытым почти 24 часа в сутки? Оборудовать в нем конференц-залы и пространства, где студенты бы учились, общались и репетировали выступления?



Можно было бы модернизировать помещения и открыть развлекательные заведения. Отличное решения для социализации студентов. Если бы я вновь стал студентом, мне бы очень понравилось такое место.

Я увидел реальную возможность преобразовать кампус Йельского университета. Вместе с руководством учреждения мы могли создать совершенно новую модель студенческого союза. И мы это сделали.

Центр Шварцмана откроется в Йеле в 2020 году. Он полностью изменит стандарты студенческой жизни и культурной деятельности в университете. В здании будут расположены пять современных концертных площадок. Здесь в свободное от учебы время студенты смогут посетить ряд культурных мероприятий. Прошлая конструкция здания не позволяла этого делать. Центр Шварцмана поможет ученикам строить новые отношения и развивать креативное мышление.

Реставрируя здание столовой в Йельском университете, я понял, что даже старейшие учебные заведения могли извлечь выгоду из «свежего взгляда».

Вместе с руководством Йеля мы переосмыслили старые подходы к образованию.

Я работал над программой стипендиатов Шварцмана в 2016 году в Давосе. Там мне посчастливилось познакомиться с Рафаэлем Рейфом, 17-м президентом Массачусетского технологического института (MIT).

«Я мало что знаю о Массачусетском технологическом институте», — сказал я ему.

Прошло 30 лет с нашей с Питом первой поездки в Массачусетский технологический институт. Тогда спонсорская группа университета «кинула» нас. С тех пор у меня не было причин туда возвращаться.



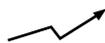
«Ты и не обязан. Нам нравится работать вне зоны действия радаров», — произнес он.

«А мне нравится жить в зоне действия радаров».

Несмотря на эту разницу во взглядах, мы стали большими друзьями. Рафаэль родился в Венесуэле, получил докторскую степень по электротехнике в Стэнфорде. Большую часть жизни он проработал в Массачусетском технологическом институте. Рафаэль обладал широким кругозором и был прирожденным лидером. В ходе наших многочисленных бесед я восхищался его способностью видеть будущее. Он хорошо понимал, куда двигалась страна в технологическом, экономическом, политическом и духовном плане. Меня поражали его идеи. Рафаэль часто говорил о том, какое влияние искусственный интеллект и другие компьютерные технологии окажут на развитие человечества.

Мы обсуждали подъем Китая. Размышляли о роли исследовательских университетов Америки в продвижении инноваций. Технологий, которые имели решающее значение для экономического процветания и безопасности страны. С момента основания Массачусетского технологического института в 1861 году его преподаватели, исследователи и выпускники получили 93 Нобелевские премии и 25 премий Тьюринга. (Их присуждали ученым, сделавшим вклад в область вычислительной техники.) МИТ — мировой лидер в области научных инноваций. Сотрудники и выпускники института разрабатывали системы противовоздушной обороны и расшифровывали геном человека. Вокруг МИТ сосредоточены государственные и частные лаборатории, стартапы и корпоративные исследовательские центры. Кварталы вокруг института считаются самой инновационной площадкой в мире.

Рафаэль поделился любопытной статистикой. 40% студентов МТИ изучали компьютерные науки, но только 7% преподавателей института специализировались на этом предмете. Похожая ситуация наблюдалась во многих американских университетах. Все понимали, что нужно было увеличивать инвестиции в компьютерные

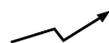


науки. Но мало кто это делал. Кадровый резерв США в области науки, техники, инженерии и математики был выдающимся. Но у системы не было достаточных ресурсов, чтобы полностью раскрыть свой потенциал.

Если мы хотели сделать Америку более конкурентоспособной, нам следовало решить проблему спроса и предложения. Рафаэль предложил увеличить число лекций по компьютерным наукам в институте. Решение практичное, но недостаточно эффективное. Я попросил друга мыслить шире. Примерно через месяц он вернулся. Рафаэль предложил открыть новый колледж на базе МИТ, который бы специализировался на искусственном интеллекте и вычислительной технике. Технологическое подразделение было бы связано с другими школами университета. МИТ удвоил бы число специалистов по информатике, создал бы 50 новых рабочих мест. Одна половина преподавателей занималась бы информатикой, а другая — читала бы лекции в школах МИТ. Новый колледж позволил бы всем преподавателям, исследователям и студентам изучать искусственный интеллект. Рафаэль называл сотрудников и студентов колледжа «двуязычными людьми будущего». Они могли свободно разбираться как в искусственном интеллекте, так и в других дисциплинах.

Мы хотели обучать студентов ответственной разработке и применению искусственного интеллекта и вычислительных технологий. Колледж должен был предлагать новые учебные программы и возможности для исследований. Рафаэль хотел организовывать форумы и привлекать бизнесменов, членов правительства и журналистов к работе учреждения. Он планировал показывать видным деятелям результаты первых достижений в области изучения искусственного интеллекта. При этом мы создали структуру, обеспечивавшую ответственное внедрение новаторских технологий.

Все эти изменения сделают МИТ первым в мире университетом, специализирующимся на исследованиях искусственного

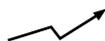


интеллекта. Другие учреждения обратят на это внимание и сформируют собственные стратегии привлечения инвестиций в этой области. Если университеты начнут вкладывать средства в исследования новых технологий, то Соединенные Штаты останутся лидерами инноваций. Государство сможет обучать сотрудников будущего и обеспечивать благополучие народа Америки.

Рафаэль предложил бюджет в 1,1 миллиарда долларов. Огромные деньги, но они соизмерялись с нашими амбициями. Я пообещал сделать большой подарок. Средства, выделенные на создание колледжа — мое самое крупное филантропическое обязательство на сегодняшний день. Основатели Schwarzman Scholars получили от меня в три раза меньшее финансирование. Я попросил MIT об одном одолжении. 15 октября 2018 года мы объявили о создании Компьютерного колледжа MIT имени Стивена А. Шварцмана.

Прошло немного времени и планы Массачусетского технологического института повлияли на Соединенные Штаты. Я лично получил множество лестных отзывов о работе колледжа. Слова многих людей подтверждали, что наша концепция была верной и своевременной. Бизнесмены и политики поддерживали нашу с Рафаэлем инициативу. Многие говорили, что их волновали вопросы искусственного интеллекта и конкурентоспособности Америки, но они не знали, что можно было сделать. Президенты университетов хотели встретиться со мной, чтобы обсудить ряд этических вопросов, связанных с развитием технологий. Мне звонили представители администрации. Они хотели обсудить систему финансирования соответствующей деятельности в масштабах страны.

Эрик Шмидт, исполнительный председатель Google, предсказал, что мой подарок изменит отношение страны к технологиям. Колледж Шварцмана будет побуждать и других бизнесменов выделять миллиарды долларов на развитие компьютерных



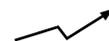
наук. С момента создания нового колледжа MIT было объявлено о нескольких подобных университетских инициативах.

Об искусственном интеллекте в стране стали говорить чаще. Я искренне надеюсь, что это только начало.

Чон Шик Ким — основатель и председатель Daeduck Electronics, южнокорейской компании по производству IT-оборудования. Бизнесмен выделил 50 миллионов долларов Сеульскому национальному университету, своей альма-матер. Так он поддержал исследования в области искусственного интеллекта. Чон Чжэ Ким, его сын, писал мне:

«Возможно, вы удивитесь, узнав, что даже на другом конце земного шара есть люди, которые разделяют ваше видение новых преобразующих технологий, таких как искусственный интеллект. Мы понимаем, какое влияние они окажут на человечество и общество».

Работая над созданием колледжа в MIT, я также готовил подарок Оксфордскому университету. Мне хотелось сделать крупнейшее единовременное пожертвование университету. Я никогда не учился в Оксфорде, но посещал территорию кампуса, когда был подростком. Меня восхищала история Оксфорда. Мне нравились яркие зеленые лужайки, лежавшие на фоне золотого песчаника многовековых колледжей. Оксфорд уже почти 1000 лет находился в центре западной цивилизации. И это не могло оставить меня равнодушным. Луиза Ричардсон, вице-канцлер университета, предложила мне проект объединения всех гуманитарных факультетов. Они были разбросаны по всему кампусу Оксфорда. Луиза же хотела объединить их в одном пространстве. Эта идея меня заинтриговала. Я увидел возможность сделать что-то похожее на то, что мы создали в Йеле и Массачусетском технологическом институте. Мы могли разработать уникальную среду, способствующую проведению междисциплинарных исследований и выстраиванию

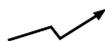


взаимопонимания. Решая маленькие задачи, мы бы переосмыслили учебную программу Оксфорда.

После многочисленных бесед с Луизой мы расширили масштабы проекта. Руководство университета планировало создать новый Центр гуманитарных наук имени Шварцмана. Центр расположился бы в новом здании в самом сердце исторического квартала Обсерватории Рэдклиффа. Мы хотели открыть современные помещения для конференций научных работников и студенческих выставок. В Оксфорде бы появился современный центр исполнительских искусств. Эти объекты позволили бы университету расширить охват его образовательных и культурных программ. Оксфорд бы открылся для местных и международных сообществ.

Оксфорд — мировой лидер среди университетов в области гуманитарных наук. По мере развития искусственного интеллекта перед человечеством возникают все новые моральные, философские и этические вопросы. Что значит быть человеком? Какие ценности должны отражать наши технологии? Чтобы найти ответы на эти вопросы, мы решили включить институт, занимавшийся изучением вопросов этики, в новый центр. Исследования университета в области гуманитарных наук помогут нам найти ответы.

В июне 2019 года, когда мы объявили о своем подарке Оксфорду, политическая обстановка в Соединенном Королевстве была крайне неопределенной. В стране все еще спорили по поводу Brexit. Вот-вот должны были состояться новые выборы руководства консервативной партии. Я не знал, как общество воспримет наше объявление о подарке. За день до выступления я несколько часов давал интервью. В них я объяснял, почему решил сделать такой подарок. Я подчеркивал, что исследования Оксфорда могли помочь правительствам, частным компаниям и прочим организациям разработать рамки для ответственного внедрения искусственного интеллекта. Говорить это все было не просто. Но репортеры оказались очень дружелюбны. Они немедленно сосредоточились на сумме моего пожертвования.



Около 11:00 вечера за день до объявления о выделении средств я получил электронное письмо от своей команды. Financial Times только что опубликовала в Твиттере обложку своего следующего номера. Я нажал на ссылку и увидел свою фотографию. Я стоял на фоне оксфордского кампуса. Заголовок гласил: *Подарок в 150 миллионов фунтов стерлингов — рекорд Оксфорда*. Объявление о пожертвовании опубликовали на первой странице газеты.

На следующий день прошел информационный ураган. Каждое крупное британское СМИ печатало сообщение о моем пожертвовании. Они размещали эту новость на первой полосе. Я также дал телевизионные интервью нескольким крупным агентствам — BBC, Bloomberg, CNBC, CNN и Fox. Позднее я узнал, почему СМИ так радовались. За период 2017–2018 годов благотворительные организации искусства и культуры в Англии пожертвовали Оксфорду 310 миллионов фунтов стерлингов. Я же за один день вручил университету половину этой суммы. Размер подарка привлек внимание всей страны. В СМИ вышла серия публикаций о роли благотворительности в Великобритании. Государственное финансирование образования и культуры сокращалось, и журналисты обратили на это внимание. Как и в случае с MIT, я получал записки от друзей и знакомых со всего мира. Во многих заметках говорилось о влиянии подарка на будущее Великобритании. Другие радовались тому, что я публично поддержал гуманитарные науки. И сделал это в то время, когда львиная доля инвестиций направлялась на развитие технологий.

Я представляю, что могло бы быть, если бы великие умы Оксфорда сотрудничали с коллегами из Массачусетского технологического института, Цинхуа, Йельского университета и с сотрудниками из других учреждений. Они бы делились знаниями и идеями. В стремительно меняющемся мире этот вид глобального сотрудничества может обеспечить безопасное и процветающее будущее для всех нас.



БЕГ В ПРОРЫВ

Я давно считаю, что образование — это пропуск в лучшую жизнь. Хорошее образование меняет человека в лучшую сторону.

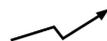
Мы все обязаны не только сохранять переданные нам знания, но и развивать их. Повышать актуальность данных и использовать их на благо будущих поколений. Я сделал вклад в развитие высшего образования, помог католической школьной системе и поддерживал американских легкоатлетов. Надеюсь, все это поможет будущим поколениям стремиться к высоким целям и совершать личные достижения, какими бы они ни были.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Я выглянул из окна машины, когда выезжал из бостонского отеля в кампус Массачусетского технологического института. В 5:30 утра было совсем темно, но я видел снег, падавший на фоне пасмурного зимнего неба. Я улыбнулся сам себе и подумал: «*Зато дождя нет*». У нас с Рафаэлем Рейфом было запланировано интервью в прямом эфире для программы деловых новостей *Squawk Box*. Это был последний день трехдневного торжества по случаю открытия нового Компьютерного колледжа имени Стивена А. Шварцмана. Канал CNBC освещал событие и транслировал его в прямом эфире по всему миру. Прошло четыре месяца с момента, когда в октябре 2018 года было объявлено о моем подарке МИТ. Но казалось, что интерес в мире к колледжу только рос.

После интервью я отправился в аудиторию Kresge, где должны были начаться праздничные мероприятия. Моя жена, дети и их супруги приехали, чтобы вместе со мной отпраздновать открытие колледжа. Более 30 общественных деятелей должны были принять участие в серии коротких бесед и дискуссий. Они планировали обсудить идеи, которые привели к основанию колледжа. Участники дискуссий говорили о целях нового учреждения.

Губернатор Массачусетса Чарли Бейкер выступил первым. Он подчеркнул, как было важно использовать инновации во благо общества. Сэр Тим Бернерс-Ли, изобретатель Всемирной паутины, рассказал об утопических перспективах раннего Интернета и о последовавших разочарованиях. Генри Киссинджер, бывший



госсекретарь США, предупредил об опасностях неконтролируемого применения искусственного интеллекта. Спикеры говорили о разнообразных, глубоких и всепроникающих изменениях, которые ждали страну и общество. Все выступавшие были безгранично любознательными людьми. Почти каждый научный работник выразил мне свою благодарность. В тот день в колледже царила непередаваемая атмосфера. Люди возлагали большие надежды на будущее учреждения. Это было невероятно.

В завершение этого замечательного дня в MIT мы с Рафаэлем вышли на сцену вместе с журналисткой Бекки Куик. Она модерировала дискуссию о нашем видении будущего вычислительной техники. Нам было очень весело. Мы даже несколько раз заставили аудиторию рассмеяться, когда рассказывали историю создания колледжа. Наше выступление на сцене в некотором смысле идеально отражало миссию колледжа.

Гуманитарий и технарь работали вместе, чтобы найти смелое решение, которое бы изменило мир.

Когда мы под шум аплодисментов покинули сцену, Рафаэль обратился ко мне:

«Вау, со мной подобного не случалось за почти 30 лет в MIT».

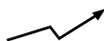
«Чего не случалось?» — спросил я.

«Мне вот не устраивали бурных оваций».

Теперь из института я уезжал с совершенно другими мыслями. Я вспоминал первую поездку в MIT в 1987 году и улыбался.



Я не чувствую себя даже на день старше 38 лет. В этом возрасте я начал работать в Blackstone. Я сплю те же пять часов в день, что и всегда. И по-прежнему полон бесконечной энергии и неослабевающего стремления получать новый опыт и решать сложные задачи. Я не хочу сбавлять обороты или уходить на пенсию.



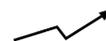
Потеря родителей только усилила мое желание создавать уникальные вещи и достигать большего. Мне очень повезло, что у меня есть двое замечательных детей, моя падчерица и семь прекрасных внуков. Я люблю проводить с ними время.

Я прошел долгий путь из Филадельфии. И никто, включая меня, этого не ожидал. Успехи и неудачи многому меня научили. Я узнал о лидерстве, прочных взаимоотношениях и целеустремленности.

Сегодня Blackstone процветает. У штурвала находится уже третье поколение лидеров. Культура компании сильнее, чем когда-либо. Мы создали известную и надежную финансовую организацию. Blackstone превратила 400 000 долларов стартового капитала, вложенного в 1985 году в более чем 500 миллиардов долларов активов в 2019 году. Годовые темпы роста фирмы составили примерно 50 процентов. Масштабы нашего бизнеса сегодня невероятны — Blackstone владеет примерно 200 компаний, в которых работает более 500 000 человек. Совокупная выручка фирмы — более 100 миллиардов долларов. Мы держим более 250 миллиардов долларов в объектах недвижимости. И работаем в области кредитования с привлечением заемных средств, хедж-фондов и других направлений бизнеса. Blackstone заслужила доверие и признание почти всех крупных институциональных инвесторов. Их вложения в наш класс активов — ценная награда за кропотливый труд. Мы создали мощный международный бренд, проявили заботу о клиентах и предоставляли лучшие результаты на протяжении более чем 30 лет.

Масштабы и международное признание не кажутся мне особенно важными. Сейчас я вижу фирму, которая воплощает основные ценности, которые мы с Питом разделяли.

Создание сильной корпоративной культуры — самая сложная задача, стоящая перед любым предпринимателем и учредителем. Но это также одно из самых приятных дел.



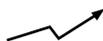
Я безмерно горжусь фирмой, которую мы создали. Каждый день, когда я вижу нашу культуру непрерывного обучения и неустанного внедрения инноваций, я понимаю, что лучшее еще впереди.

Политическая и филантропическая деятельность очаровывает и привлекает меня. Я всегда готов участвовать и создавать уникальные концепции. Поэтому я часто оказываюсь в центре захватывающих событий в Соединенных Штатах и в мире. Совсем недавно у меня была необычная возможность послужить своей стране. Я участвовал в переговорах между Мексикой и Канадой. Более двух с половиной лет мы работали над заключением крупного торгового соглашения с Китаем. В обеих ситуациях я использовал свои доверительные отношения с заинтересованными сторонами, чтобы представители других стран понимали позицию США. Мои усилия привели к подписанию соглашений между США, Мексикой и Канадой. Мне даже удалось добиться удивительных результатов в переговорах между США и Китаем.

Похоже, чем больше становятся мои отдельные миры, тем чаще они пересекаются. Я всю жизнь слушал других людей, налаживал с ними отношения и пытался помочь. Теперь все изменилось. Ко мне приходят решать трудные проблемы и со мной делятся лучшими идеями. В политике и благотворительности мне посчастливилось участвовать в разработке и реализации многих замечательных проектов. Я помогал создавать институты, которые повлияют на жизнь не одного поколения.



Теперь каждое лето я отправляюсь в Пекин, чтобы выступить перед выпускниками программы Schwarzman Scholars. Готовясь к выступлению, я пытаюсь представить, что бы мне хотелось знать, если бы я получал мантию.



МИР — НЕПРЕДСКАЗУЕМОЕ МЕСТО.

ИНОГДА ДАЖЕ ОДАРЕННЫЕ ЛЮДИ

БЫВАЮТ СБИТЫ С ТОЛКУ.

АКСИОМЫ ШВАРЦМАНА

«Независимо от того, как вы начинаете свою карьеру, важно понимать, что ваша жизнь не обязательно будет двигаться по прямой линии. Мир — непредсказуемое место. Иногда даже одаренные люди бывают сбиты с толку. В течение жизни вы неизбежно столкнетесь со многими трудностями и лишениями. Если потерпите неудачу, не сдавайтесь. Продолжайте двигаться вперед. Переносите невзгоды стойко».

Я хочу, чтобы они знали, что неудачи — лучшие учителя.

«Посвятите свое время и энергию тому, что вам нравится. Совершенство следует за энтузиазмом. Успех редко приходит к тем, кто работает исключительно ради престижа.

Если у вас есть страсть, мечта, если вы настойчивы и полны решимости помогать другим, то у вас будет полноценная и осмысленная жизнь.

И вы всегда сможете добиться признания. Польза от ваших даров достанется вам самим, людям, которых вы любите, и обществу в целом».

Ежегодное выступление перед выпускниками программы Schwarzman Scholars стало одним из моих любимых занятий. Мне нравится смотреть на аудиторию и видеть взволнованные лица будущих лидеров. Я люблю их блестящими фиолетовыми галстуками и шарфами с надписью Schwarzman Scholars. В их глазах я вижу надежду. Зал едва может вместить безграничные амбиции выпускников. Я замечаю счастливые улыбки родителей бывших студентов. В этот момент всех переполняет гордость. Трудно описать мое чувство радости и удовлетворения.

Когда я вручаю диплом и пожимаю руку каждому выходящему на сцену выпускнику, то задаю себе простой вопрос: «Что дальше?»

Кто знает?

25 ПРАВИЛ ДЛЯ РАБОТЫ И ЖИЗНИ

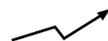
1. Сделать что-то большое так же легко, как сделать что-то маленькое. Стремитесь к достойной мечте и к вознаграждению, соизмеримому с вашими усилиями.

2. Лучшими руководителями становятся, а не рождаются. Талантливые управленцы никогда не прекращают учиться. Изучайте людей и организации, которые добились успеха. Это бесплатный курс из реального мира, который поможет вам совершенствоваться.

3. Пишите или звоните людям, которыми вы восхищаетесь. Просите у них совета или договаривайтесь о встрече с ними. Так вы сможете узнать важную информацию. И сформируете прочную связь, которую сможете использовать всю оставшуюся жизнь. С людьми, которых мы узнаем в раннем возрасте, сохраняется особая близость.

4. Нет ничего более интересного для людей, чем их собственные проблемы. Подумайте о том, с чем сталкиваются ваши коллеги или клиенты. Попытайтесь предложить им возможные выходы из непростой ситуации. Независимо от своего статуса или возраста люди с удовольствием выслушают ваши идеи по поводу решения проблемы.

5. Каждый бизнес — это замкнутая, интегрированная система, состоящая из набора отдельных, но взаимосвязанных частей.



Великие менеджеры понимают, как каждый элемент работает сам по себе и в связях с остальными частями.

6. Информация — самый важный актив в бизнесе. Чем больше вы знаете, тем выше вероятность того, что вы обнаружите закономерности раньше своих конкурентов. Поэтому будьте всегда открыты новому опыту и знанию.

7. По молодости беритесь только за ту работу, на которой можете многому научиться. Так вы заложите прочный фундамент для построения будущей карьеры. Не устраивайтесь в компанию только потому, что она кажется престижной.

8. Когда вы представляетесь новому человеку, помните, как важно произвести правильное впечатление. Картина должна быть правильной. На первой встрече люди пытаются понять, какой вы человек. Приходите вовремя. Будьте сами собой.

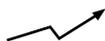
9. Ни один человек, каким бы умным он ни был, не может решить все проблемы. Но группа умных и открытых людей может свернуть горы.

10. Человек, оказавшийся в трудной ситуации, часто сосредоточивается на решении собственной проблемы. Но порой нам нужно помочь ближнему, чтобы найти ответ на свой вопрос.

11. Думайте не только о себе и своих потребностях. Верьте во что-то большее. В вашу компанию, страну или служебные обязанности. Не отказывайтесь от своих убеждений и ценностей. Они помогут вам справиться с любой проблемой.

12. Никогда не отказывайтесь от своих представлений о том, что правильно, а что нет. Честность превыше всего. Легко поступать справедливо, когда вам не приходится выписывать чек. Но человек часто встает перед моральным выбором. Всегда держите свое слово. Никогда никого не вводите в заблуждение ради выгоды.

13. Будьте смелыми. Успешные предприниматели и менеджеры действуют смело и уверенно. Они идут на риск, когда другие



проявляют осторожность. Смелые управленцы принимают взвешенные решения, когда все остальные люди колеблются.

14. Никогда не останавливайтесь на достигнутом. Если вы не будете постоянно изобретать новое и совершенствоваться, то конкуренты непременно вас превзойдут.

15. Редко получается продать что-то с первого раза. Вы можете во что-то верить, но это не значит, что другие люди непременно разделят ваши убеждения. Нужно уметь упорно продвигать свое видение. Большинство людей не любят перемены. Многим нужно объяснять, почему надо принимать изменения. Не бойтесь просить о том, чего вы хотите.

16. Если вы видите отличную возможность, не удивляйтесь, что никто другой ее не использует. Возможно, вы замечаете то, что игнорируют другие. Чем сложнее проблема, тем меньше конкуренция. Достойную награду получит тот, кто сможет найти решение.

17. Успех случается в редкие моменты благоприятных возможностей. Используйте их! Соберите нужных людей и ресурсы, а затем добейтесь цели. Если вы не готовы прилагать усилия, чтобы использовать возможность, значит, она вам не подходит. Продолжайте двигаться дальше.

18. Время ранит все сделки, иногда даже смертельно. Чем дольше вы ждете, тем больше сюрпризов вас ожидает. Во время сложных переговоров старайтесь удержать всех за столом пока не придете к соглашению.

19. Не теряйте деньги!!! Объективно оценивайте риски каждой возможности.

20. Не принимайте решения под давлением. Люди часто будут подталкивать вас выбрать или сделать то, что выгодно им. Но вы всегда можете сказать: «Мне нужно немного подумать. Я свяжусь с вами». Эта тактика помогает разрядить даже самую неудобную обстановку.



21. Беспокойство — это активное, освобождающее состояние. Благодаря ему мы четко формулируем недостатки ситуаций и принимаем меры, чтобы избавиться от недочетов.

22. Неудача — лучший учитель. Говорите о промахах открыто и объективно. Анализируйте свои провалы. Так вы сможете скорректировать правила принятия решений. Работа над ошибками может изменить курс любой организации и сделать ее успешной в будущем.

23. По возможности нанимайте людей «десяток». Они активно реагируют на проблемы, ищут решения и развивают бизнес в новых направлениях. Они также притягивают других «десяток». С ними всегда можно достичь лучших результатов.

24. Помогайте людям. Любой может оказаться в трудной ситуации. Ваш добрый поступок может изменить ход жизни человека. Поддержка положит начало вашей крепкой дружбе.

25. У каждого есть мечты. Делайте все, что в ваших силах, чтобы помочь другим воплощать их задумки.

БЛАГОДАРНОСТЬ

Я писал эту книгу более десяти лет с тех пор, как Хэнк Полсон предложил мне это сделать.

Я хотел бы поблагодарить Мэтта Мэлоуна за то, что с 2009 по 2016 год он периодически был со мной в поездках. Мэтт делал заметки с моих выступлений и записывал ответы на вопросы о моем прошлом, карьере в Lehman, а также об основании и развитии Blackstone.

В 2017 году я встретился с несколькими книжными агентами и начал работать с Дженн Джоэл из ICM Partners. Дженн посоветовала мне встретиться с издателями. Мы выбрали издательство Simon & Schuster, что оказалось отличным решением. Бен Лоэнен стал моим редактором и проделал блестящую работу. Он очень рассудительный человек и потрясающий специалист. Кристин Андерсон, глава отдела по связям с общественностью в Blackstone, играла важную роль на всех этапах обсуждения книги. Кристин помогла уточнить концепцию моего труда. Она читала все черновики книги, а также занималась маркетинговым планом.

Дженн, Кристин, Бенн и я поговорили с несколькими авторами о создании этой книги. В конечном счете мы выбрали Филипа Делвеса Бротона. Британский журналист написал блестящую работу о Гарвардской школе бизнеса, моей альма-матер. Филип следовал за мной по всему миру. Он проводил много времени у меня дома и в офисе. Писатель собрал стенограммы, интервью и публичные материалы и объединил их в хорошо читаемый первый



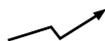
вариант книги. Мы создавали книгу совместно в течение двух лет. Его вклад был важен. Я построчно вносил свои правки, и черновик превратился в книгу от моего лица. Я в огромном долгу перед Филипом.

Очень важную работу выполнила мой руководитель аппарата Шилпа Найяр. Она составила некоторые разделы книги и учла все комментарии, сделанные нашими читателями по различным вариантам книги. Шилпа проделала невероятную работу как писательница и как руководитель проекта. Девушка довела работу до конца.

Я хотел бы поблагодарить своих друзей и коллег, которые прочитали рукопись и дали подробные комментарии. Благодаря этим внимательным людям в книгу было внесено много изменений. Мои первые читатели: Джон Грей, Тони Джеймс, Джон Финли, Пейдж Росс, Эми Стерсберг, Уэйн Берман, Нейт Розен, Джон Бернбах, доктор Байрам Карасу, мой самый старый друг Джеффри Розен, мои дети Зибби Оуэнс и Тедди Шварцман, моя жена Кристина и наша команда — Дженн, Бен, Кристина и Шилпа. Их вклад помог улучшить окончательный вариант рукописи.

Я также хотел бы поблагодарить Эми Стерсберг за ее неустанный труд. Эми возглавляет Blackstone Foundation и является исполнительным директором двух фондов: Stephen A. Schwarzman Education Foundation и Stephen A. Schwarzman Foundation. Мы с Эми ежедневно работаем вместе. Я никогда не смог бы осуществить описанные в книге благотворительные инициативы без участия Эми. Она необыкновенный человек, который помог воплотить в жизнь мои многочисленные идеи в благотворительности.

Я хочу отметить уникальный вклад Уэйна Бермана, главы отдела по связям с правительством в Blackstone. Мы общаемся с Уэйном ежедневно. Обсуждаем бесчисленные вопросы, которые касаются работы Blackstone в стране и за ее пределами. Уэйн стал отличным другом, а также надежным и ценным советником.



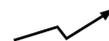
Хочу поблагодарить руководителей наших основных бизнес-подразделений в Blackstone, в том числе: Джо Баратту, главу отдела прямых инвестиций; Кена Каплана и Кэтлин Маккарти, соруководителей крупнейшего бизнеса Blackstone в сфере недвижимости; Дэвида Блитцера, руководителя отдела тактических возможностей; Шона Климчака, руководителя Blackstone Infrastructure Partners; Джона Маккормика, руководителя Blackstone Alternative Asset Management (БААМ); Дуайта Скотта, руководителя GSO, нашего кредитного бизнеса; Верна Перри, руководителя стратегических партнеров, нашего бизнеса вторичных инвестиций; Ника Галакатоса, руководителя Blackstone Life Sciences; Джона Корнголда, главу Blackstone Growth Equity; Майкла Чэ, финансового директора; Джона Финли, главного юрисконсульта; Джоан Солотар, главу отдела управления частным капиталом; Пейджа Росса, руководителя отдела управления персоналом; Уэстона Такера, главу отдела по связям с акционерами, и Билла Мерфи, главу отдела информационных технологий.

Я также хочу упомянуть Кена Уитни. Он работал в Blackstone с 1980-х годов и внес огромный вклад в наш бизнес. Кен помог нанять Джона Шрайбера, который начал вести направление недвижимости в компании. Кен познакомил меня с Говардом Геллисом, основавшим наш кредитный бизнес. В 1990-е годы Кен помог собрать все наши фонды прямых инвестиций и недвижимости. Он был руководителем по связям с ограниченными партнерами.

Особая благодарность моему покойному партнеру-учредителю Питу Петерсону, его жене Джоан Куни, их детям. Без активного участия Пита Blackstone бы не существовал.

Я хотел бы поблагодарить Джона Мальяно и Пола Уайта. Они управляют моим семейным имуществом и помогают поддерживать порядок в моей жизни.

Я также хотел бы поблагодарить моего бывшего партнера Энтони Люна и нынешнего партнера Липин Чжана, которые последовательно занимали посты председателей Blackstone Greater

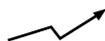


China. Без Энтони мы бы не привлекли правительство Китая в качестве инвестора в Blackstone, когда стали публичной компанией в 2007 году. Эта сделка помогла изменить будущее нашей фирмы, а также ход моей жизни. Благодаря Энтони я основал программу Schwarzman Scholars, а также построил деловые отношения с высшим руководством в Китае. Без Липина я бы понятия не имел, что происходит с современным Китаем. Мы с ним много времени проводим вместе. Посещаем важных членов китайского правительства, инвесторов и бизнес-лидеров Китая. Липин дает бесценную информацию. Липин Чжан стал очень хорошим другом.

Я хотел бы поблагодарить многих сотрудников программы Schwarzman Scholars. Именно от них зависит сегодняшний успех программы. Список людей, трудившихся над Schwarzman Scholars слишком длинный, чтобы упомянуть каждого в отдельности. Но я хотел бы особо поблагодарить бывшего президента Университета Цинхуа Чэнь Цзинина. Сейчас он занимает пост мэра Пекина. Чэнь сначала вдохновил меня сделать важный подарок Цинхуа, а потом поддержал мою идею с реализацией студенческой программы. Благодаря усилиям Чэня Schwarzman Scholars поддержало китайское правительство, а также Университет Цинхуа. Чэнь Цзинин стал моим другом на всю жизнь.

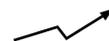
Преемник Чэнь Цзинина, президент Цю Юн, был моим партнером в разработке программы Schwarzman Scholars. Без его поддержки и энтузиазма мы не смогли бы реализовать эту беспрецедентную программу. Я буду вечно благодарен Цю Юну за его усилия. Секретарь партийного комитета мадам Чэнь Сюй в Цинхуа также занимала важное место в высшем руководстве Китая. Она и президент Цю обеспечили широкую поддержку этой программе в правительстве Китая. Я всегда рад встретиться с ней и президентом Цю во время моих визитов в Пекин.

Нам повезло, что сегодня деканом по работе с программой Schwarzman Scholars является Сюэ Лань, бывший декан Школы государственной политики и управления Университета Цинхуа.



Декан Сюэ помогал улучшать программу и решал ряд важных вопросов. Работа Сюэ позволяет программе Schwarzman Scholars продолжать расти. Я хотел бы поблагодарить декана-учредителя Дэвида Ли и исполнительного декана Дэвида Пэна. Они работали над программой с момента ее зарождения в 2013 году и до окончания обучения первых стипендиатов в 2017 году. Дэвид Пэн продолжает сотрудничать со мной. Я также хотел бы отметить огромный вклад Ян Биня, вице-президента и ректора Университета Цинхуа, за его помощь в реализации программы и за работу в нашем совете попечителей.

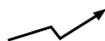
Я хотел бы поблагодарить сотрудников программы Schwarzman Scholars в Нью-Йорке за их энтузиазм и приверженность делу: Роба Гарриса, бывшего руководителя приемной комиссии; Дебби Голдберг, руководителя по развитию и связям с выпускниками, работающей с Джулией Йоргенсен; Джоан Кауфман, руководителя академических программ; Хелен Санталоне, финансового директора, и Линдси Баваро, главного административного сотрудника. В Пекине я хотел бы поблагодарить Мелани Кундерман, заместителя декана по жизни студентов; Джулию Цупко, директора по развитию карьеры, и Джун Цянь, заместителя декана по академическим вопросам. Билл Стейн и Тим Ванг, представляющие направление недвижимости в Blackstone, помогли контролировать строительство здания вместе с Мисси Дельвеккио и Джонасом Голдбергом из компании Robert A.M. Stern Architects, которые проектировали Колледж Шварцмана. Мисси и Джонас провели год в Пекине, они следили за окончанием строительства. Без всех этих преданных своему делу людей как в Пекине, так и в Нью-Йорке программа Schwarzman Scholars никогда бы не была реализована. Я также хочу поблагодарить профессоров Билла Кирби и Уоррена Макфарлана из Гарварда, которые входили в первоначальный попечительский совет Schwarzman Scholars. Они помогли создать наш Академический консультативный совет. Этот орган разрабатывал учебную программу и планировал набор студентов



и преподавателей. Их помощь оказалась бесценной. Я благодарен сэру Джону Худ, бывшему председателю Rhodes Trust, а также Элизабет Кисс, смотрителю Rhodes Trust. Они создали прочную связь между программами Rhodes Scholarship и Schwarzman Scholars. Джон также помог связаться с людьми, проводившими отбор стипендиатов Родса. Благодаря этому мы смогли набрать первые несколько групп стипендиатов Шварцмана.

У меня много друзей и коллег в правительстве Китая. Их я хотел бы отметить и поблагодарить за встречи, которые мы проводили в Пекине. В число людей, которым я признателен, входят: Председатель Си Цзиньпин, премьер Ли Кэцян, вице-президент Ван Цишань, вице-премьер Лю Хэ, бывший управляющий Народного банка Китая Чжоу Сяочуань, нынешний управляющий Народного банка Китая И Ган, заместитель управляющего Народного банка Китая Пан Гуншен, бывший заместитель директора-распорядителя МВФ Мин Чжу, бывший заместитель министра финансов Чжу Гуаняо, член Постоянного комитета Ван Ян, бывший вице-премьер Лю Яньдун, которая непосредственно отвечала за программу Schwarzman Scholars и является особым другом, и вице-премьер Сунь Чуньлань. Она теперь отвечает за программу. Хочу сказать спасибо, Лоу Цзивэю, бывшему министру финансов, и актеру Джесси Вану. В Вашингтоне я поддерживаю тесные отношения с послом Цуй Тянькаем. Он представляет Китай в Соединенных Штатах.

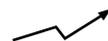
Я вхожу в совет Международного консультативного совета Школы экономики и менеджмента Университета Цинхуа. Там я познакомился со многими интересными людьми, включая: Джека Ма, основателя Alibaba; Пони Ма, основателя Tencent; Робина Ли, основателя Baidu; Тима Кука, генерального директора Apple, и Марка Цукерберга, основателя популярных соцсетей. Эти пять человек — представители технологических компаний в совете, первоначально созданном бывшим премьером Чжу Жунцзи и Хэнком Полсоном. В совет входят самые выдающиеся и яркие люди



в мире. Группа часто встречается с деканом Школы, в настоящее время деканом Бай Чонгеном, и с бывшим деканом Цянь Иньи.

Сегодня я не смогу выразить благодарность всем 125 донорам программы Schwarzman Scholars. Но я упомяну семь крупнейших доноров. Каждый из них внес 25 миллионов долларов: ВР (наш первый донор), China Fortune Land Development, China Oceanwide Holdings Group, Dalio Foundation, HNA Group, Masayoshi Son Foundation и Starr Foundation. Рэй Далио был нашим вторым донором, и мы стали с ним большими друзьями. Масаеси Сон не только внес вклад в программу Schwarzman Scholars, но и разработал собственные крупные благотворительные программы для Японии. Он тоже мой большой друг. Масаеси навещает меня в Нью-Йорке. Наконец, Хэнк Гринберг из Starr Foundation и бывший председатель AIG — выдающийся американец, сотрудничающий с Китаем. Он в 1998 году стал первым внешним инвестором в Blackstone.

Мне посчастливилось познакомиться с последними пятью президентами Соединенных Штатов, когда они находились у власти: Дональдом Трампом, Бараком Обамой, Джорджем Бушем-младшим, Биллом Клинтонем и Джорджем Бушем-старшим. Мне посчастливилось встретиться с 41-м президентом Бушем-старшим в 1967 году на родительском дне в Йельском университете в колледже Давенпорт. Сын президента, Джордж, учился на курс старше меня. Джордж Буш-старший и его жена Лора были со мной особенно любезны. Мы с женой часто встречались с ними в Белом доме, а позже в Президентской библиотеке и на ранчо президента. С Бараком Обамой я познакомился во время его кампании 2008 года. Впоследствии я часто общался с ним, когда работал председателем Центра исполнительских искусств Джона Ф. Кеннеди. Во время президентства Барака Обамы я также познакомился с Валери Джарретт. Она всегда очень вежливо отвечала на мои звонки. Валери помогла решить много важных вопросов. Президент Дональд Трамп, с которым мы знакомы более 30 лет, назначил



меня председателем Президентского форума по стратегии и политике. Мне выпала честь быть очень хорошим другом министра финансов Стивена Мнучина. Я познакомился с послом Робертом Лайтхайзером благодаря моей дружбе с министром торговли Уилбуром Россом, которого я также знаю более 30 лет. Я также хотел бы поблагодарить Джареда Кушнера и Иванку Трамп за их службу обществу. Министр транспорта Элейн Чао и лидер большинства в Сенате Митч Макконнелл вот уже много лет являются моими друзьями. Я также наслаждался дружбой с лидером меньшинства в Сенате Чаком Шумером. Он посетил меня в моем офисе в Lehman Brothers, когда мне был всего 31 год, а Чак уже работал в Конгрессе. С Нэнси Пелоси, спикером Палаты представителей США, я знаком последние 15 лет. Я случайно узнал, что дочь Нэнси работала в одной из портфельных компаний Blackstone. Мне всегда нравилось общество Нэнси. У нас с ней проходили абсолютно откровенные беседы. У меня сложились хорошие отношения с бывшим спикером Палаты представителей Джоном Бейнером. Я часто работал с бывшим спикером Полом Райаном и нынешним лидером меньшинства в Палате представителей Кевином Маккарти. Также я хотел бы поблагодарить Эрика Кантора за его помощь в проведении переговоров о финансовом обрыве, когда я помогал президенту Обаме. Я хотел бы поблагодарить сенатора Роя Бланта. Он пригласил меня на замечательный обед в свой кабинет, чтобы обсудить американскую историю. В то время Рой был членом Палаты представителей. Наконец, я хотел бы поблагодарить за дружбу сенатора Теда Кеннеди. Он всегда поддерживал меня в моей работе в Центре Кеннеди. Тед и его жена Вики принимали меня в своем доме в Вашингтоне. Они помогли мне добиться успеха в Центре Кеннеди и в Вашингтоне.

Я благодарен бывшему госсекретарю Джону Керри за поддержку Schwarzman Scholars и за многолетнюю дружбу. Я познакомился с Джоном в 1965 году, когда пробовался в футбольную команду Йельского университета. Джон тогда играл в команде



выпускников. С тех пор наши пути постоянно пересекались. Меня восхищает его энергия и целеустремленность.

Я также хотел бы поблагодарить бывшего госсекретаря Хиллари Клинтон. Она в течение долгого времени поддерживала меня. В Центре Кеннеди я познакомился с Кондолизой Райс. Бывший госсекретарь стала моим другом из администрации Буша. Она обладает ослепительным интеллектом и большим обаянием, и добилась значительных успехов на посту ректора Стэнфордского университета. Предшественник Кондолизы — бывший госсекретарь Колин Пауэлл. С ним я познакомился в 1984 году, когда ел пиццу в доме Рона Лаудера в Вашингтоне после инаугурации президента Рейгана. Колин поистине необыкновенный человек. Он работал председателем Объединенного комитета начальников штабов в Пентагоне. Колин отлично танцует и любит старинные автомобили. Он прирожденный лидер, которого любит нация.

Мне посчастливилось познакомиться с бывшим президентом Мексики Энрике Пенья Ньето и его министром финансов Луисом Видегараме Касо. Кроме того, я установил хорошие отношения с премьер-министром Канады Трюдо и его старшими сотрудниками — Кэти Телфорд, Джерри Баттсом и министром иностранных дел Христией Фриланд. Я знаю Христию уже несколько десятилетий. Мы были знакомы, когда она работала журналистом в *Financial Times* и *Reuters*.

Я хотел бы поблагодарить внешних членов руководства Blackstone за их участие, понимание и веру в будущее фирмы: Джима Брейера, сэра Джона Худа, Шелли Лазарус, Джея Лайта, почтенного Брайана Малруни и Билла Паррета. Я также признателен совету Stephen A. Schwarzman Education Foundation, в который входят: Джейн Эдвардс, Дж. Майкл Эванс, Нитин Нория, Стивен А. Орлинс, Джошуа Рамо, Джеффри А. Розен, Кевин Радд, Тедди Шварцман, Гарри Шам, Эми Стерсберг и Нгайр Вудс.

Я хочу выразить признательность другу всей моей жизни покойному Бобби Брайанту из Абингтонской средней школы.



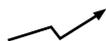
Он был чемпионом штата в забеге на 220 ярдов. Бобби бежал на заключительном этапе в нашей команде по эстафете 4×440 ярдов на чемпионате штата. Я благодарен и его жене Санди. Я также хочу отметить свою дружбу с другим коллегой по беговой дорожке из Абингтона, покойным Билли Уилсоном и его женой Руби.

Я хочу поблагодарить своих замечательных учителей. В том числе Нормана Шмидта, моего учителя истории из Абингтонской средней школы. Он превратил учебу в удовольствие. Когда я заканчивал школу, двое студентов мистера Шмидта, изучавших американскую историю, вошли в четверку лучших студентов городской агломерации Филадельфии. Кроме того, Алистер Вуд, ассистент-исследователь моего курса английского языка, спас меня от потенциального отчисления в первом семестре.

Мое обучение для Вуда превратилось в отдельный проект. Он научил меня писать, а затем — думать. Я уверен, что без Алистера Вуда моя жизнь сложилась бы иначе. Наконец, покойный профессор К. Роланд Кристенсен из Гарвардской школы бизнеса. Он преподавал корпоративную стратегию. Роланд рассказывал свой предмет так увлеченно, что время на занятиях профессора пролетало незаметно.

Я хотел бы поблагодарить покойного кардинала Эдварда Игана и его преемника кардинала Тимоти Долана за их стремление помочь учащимся католических школ достичь высот. Вспомню также Сьюзан Джордж из Внутреннего городского стипендиального фонда. Она ведет активную работу по сбору средств. Сьюзан помогает как можно большему числу семей отправить детей в школы.

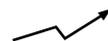
Я хотел бы поблагодарить президента Франции Эммануэля Макрона за его доверие, а также президента Жака Ширака. Жак наградил меня орденом Почетного легиона Франции. Его преемник, президент Николя Саркози, вручил мне орден Почетного легиона. Николя стал мне очень близким другом. Он много раз приглашал нас с женой на обеды и ужины в Елисейский дворец



и в свою резиденцию на Юге Франции. Я также хотел бы поблагодарить президента Франсуа Олланда и министра Сеголен Руаяль за то, что они наградили меня вторым орденом Почетного легиона. В честь этого события Сеголен устроила торжественный обед в Шамборе в долине Луары в замке, построенном королем Франциском I. Я также в долгу перед Жаном-Давидом Левитом и Франсуа Делатром, послами Франции в Соединенных Штатах. Они тоже стали моими близкими друзьями. Кроме того, я хотел бы сказать спасибо Жерару Эрреру, председателю Blackstone во Франции. Он консультирует меня по всем вопросам, касающимся экономики страны.

Я также хотел бы поблагодарить бывшего президента Йельского университета Рика Левина за долгое и плодотворное сотрудничество. Он помог вывести Йельский университет на новый уровень. Я благодарен президенту Питеру Саловею за его отзывчивость в разработке концепции и реализации Центра Шварцмана. Учреждение изменит жизнь студентов, когда откроется в сентябре 2020 года.

Особая благодарность президенту Массачусетского технологического института Рафаэлю Рейфу, с которым я особенно сблизился в последние годы. Я разделяю его мнение о важности развития искусственного интеллекта и вычислительных технологий в США. Без его настойчивости Компьютерный колледж имени Шварцмана не появился бы в Массачусетском технологическом институте. Рафаэль открыл мне глаза. Я увидел новое сообщество, увлеченное наукой, и построил дружеские отношения с мировыми экспертами в области технологий. Рафаэль изменил направление моей жизни, за что я буду вечно ему благодарен. Проректор Массачусетского технологического института Марти Шмидт обладает замечательными способностями. Он помогает интегрировать Колледж Шварцмана в сообщество Массачусетского технологического института.



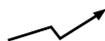
В Оксфордском университете я хотел бы поблагодарить вице-канцлера Луизу Ричардсон за то, что она предложила создать центр гуманитарных дисциплин Шварцмана. Если бы она не звонила мне в Нью-Йорк и не рассказала о своей идее, я бы никогда не стал заниматься этим центром. Она была отличным руководителем проекта и сумела решить множество проблем. Я хотел бы отметить и других сотрудников Оксфорда: сэра Джона Худа, бывшего вице-канцлера; Нгайр Вудс, декана Государственной школы Блаватника, и сэра Джона Белла, заведующего кафедрой медицины Regius. Они давали мне советы по проекту Центра Шварцмана, за что я им искренне благодарен.

Я хотел бы сказать спасибо Бобу Грейфельду и Тому Джаковичу из Фонда легкой атлетики США. Боб стремился возродить мой интерес к миру легкой атлетики. Это привело к тому, что я стал спонсором многих американских спортсменов.

Я хотел бы упомянуть Майкла Кайзера, бывшего президента Центра Кеннеди, за его выдающиеся достижения в управлении лучшим центром исполнительских искусств. Я искренне ценю его вклад в несколько моих проектов, которые включают основные компоненты исполнительских искусств.

Я хочу поблагодарить Кэти Уайлд, исключительно способного исполнительного директора Partnership for New York City. В этой организации я работал сначала с Джеймсом Горманом, председателем Morgan Stanley, а затем с Майком Корбатом, генеральным директором Citigroup.

Никто не может счастливо жить без друзей, которые приносят в нашу жизнь радость. Мне повезло, что у меня много друзей по всему миру. Есть несколько человек, которых я хотел бы поблагодарить за то, что они подарили мне радость. Среди них мой лучший друг Джефф Розен, с которым я познакомился, когда мне было 16 лет. Многие мои друзья состояли в Национальной ассоциации президентов студенческих советов: принц Пьер д'Аренберг, Доррит Муссейефф, Дуг Брафф, Джон Бернбах,

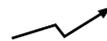


Франсуа Лафон, Рольф Сакс, Андре и Франс Демаре, а также Сьюзен и Тим Маллой.

Я хотел бы поблагодарить двух моих наставников, построивших великолепную карьеру: Феликса Рогатина и Генри Киссинджера. Феликс — безусловно, известный финансист 70-х и 80-х годов. Генри — бывший госсекретарь, один из самых замечательных людей, которых я когда-либо встречал. В свои 90 лет он пишет книги. С 1960-х годов Генри работает на мировой арене в качестве советника. Он постоянно путешествует, легко дает советы мне и другим людям по важным вопросам. Генри один из немногих людей в мире, кто смог в возрасте 90 с лишним лет сохранить острый ум. Для меня большая честь проводить время с Генри. Я хотел бы поблагодарить его за работу в Международном академическом консультативном совете программы Schwarzman Scholars.

Становясь старше, я все больше ценю труд врачей. Я благодарен доктору Харви Кляйну, покойному доктору Марку Брауэру и доктору Ричарду Коэну. Они были моими терапевтами. Все они очень отзывчивы, всегда готовы уделить мне внимание. Харви, Марк и Ричард — мастера своего дела. Я благодарен доктору Дэвиду Блюменталю, моему талантливому кардиологу. Конечно, я хочу сказать спасибо своему терапевту доктору Байраму Карасу, который дает мне отличные советы практически по любому вопросу. Я признателен моему тренеру Рэнди Брайзелаку за то, что он помогает мне поддерживать форму. Спасибо Эвелин Эрни, моему физиотерапевту. Наконец, я хотел бы поблагодарить доктора Стивена Корвина, исполнительного директора Нью-йоркской пресвитерианской церкви, в попечительский совет которой я вхожу. Стив управляет одной из больниц с самым высоким рейтингом в Соединенных Штатах.

Я бы не смог выполнить такой гигантский объем работы, без помощи офисного персонала. Саманта Дикрокко и Эми Рабвин в течение последних десяти лет руководят моим аппаратом,

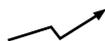


который со временем вырос до четырех человек. Они выполняют бесконечные распоряжения, составляют расписания встреч и организуют мои международные поездки. Мой офис работает 24 часа в сутки. Саманта и Эми исключительно эффективны, жизнерадостны и полны энтузиазма. Они справляются со всеми возникающими трудностями. Я хотел бы поблагодарить моего бывшего секретаря Ванессу Гейтс-Элстон. Она просматривала черновики книги и делилась мнением в отношении возможных изменений. Я благодарен своему водителю Ричарду Торо, который работает со мной более 20 лет. Каждый наш день начинается рано и заканчивается очень поздно. Ричард очень способный и преданный своему делу человек. Он мне всегда помогает. Я ценю усилия, которые он прилагает, чтобы несмотря на все трудности вовремя доставить меня в нужное место.

Без моих покойных отца и матери, которые привили мне ценности и дали мотивацию, я никогда не смог бы достичь успеха. Только став взрослым, я понял родительскую мудрость. Невозможно должным образом отблагодарить их, но я старался делать это, когда они были живы. Мне бы так хотелось еще раз поговорить с ними и сказать им, что я их люблю.

Также я хотел бы поблагодарить моих братьев-близнецов Марка и Уоррена за жизнь, полную смеха, преданности и взаимного восхищения. Не так часто в семьях бывают безупречные отношения. Мои братья и я — исключение. Я восхищаюсь ими и их замечательными семьями. Ценю их поддержку, энергию и преданность. Мне очень повезло, что у меня такие братья.

Я хочу передать свою любовь моим детям, Зибби Оуэнс и Тедди Шварцману. Они радость и гордость моей жизни. Каждый из них подарил мне внуков. Зибби родила Оуэна, Фиби, Сэди и Грэма. Жена Тедди — Люси, Уильяма и Мэри. Я действительно наслаждаюсь временем, которое провожу с ними. Трудно поверить, что моим детям уже за 40 и что сами они стали родителями. Я передаю привет своей падчерице Меган, с которой



БЛАГОДАРНОСТЬ

познакомился, когда ей было пять лет. Я восхищаюсь ее любовью к животным. Работа с ними стала ее призванием. Меган помогла нам обучить наших трех Джек-рассел-терьеров: Бейли, Пайпера и Домино. Питомцы приносят много счастья и радости в нашу жизнь.

Наконец, я хотел бы поблагодарить свою жену Кристин за наши замечательные отношения, которые длятся более 25 лет. Я встретил Кристин в середине своего пути. Она изменила мою жизнь и сделала меня счастливым. Я и не представлял, что возможна радость, какую Кристин внесла в мою жизнь. Каждый день для нас приключение. Она бесконечно изобретательна, полна энтузиазма, очаровательна, увлекательна, умна и красива. Кажется, она совсем не стареет. Она помогла мне преодолеть трудности, связанные с написанием этой книги. Жена любезно отвечала на мои бесконечные вопросы в отношении языка и содержания книги. Она гостеприимно принимала составителей книги, которые следовали за нами по всему миру и вторгались в наше личное пространство. Ей удалось стать идеальной приемной матерью для моих детей. Мне очень, очень повезло, что она стала моей женой.

АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

A

AIG 238, 275, 387
American Express Shearson 95, 96, 97, 98,
100, 101, 117, 123

B

Bank of America 264, 275
Bear Stearns 257, 258, 264, 270, 286
Beatrice 81, 82, 84, 85
BlackRock 188, 265, 269, 332
Blackstone Alternative Asset Management
(BAAM) 196, 359, 360, 383
Blackstone Financial Management 149, 189
Bloomberg 351, 369

C

Celanese 223
Chemical Bank 144–146
Cheniere Energy 301, 302
Citibank (Citi) 237, 244, 264, 265, 284, 285
Claridge's 190, 191, 192, 193
CSX 124–127

D

Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ) 12, 42,
43, 46–50, 55, 56, 58, 59, 62, 88, 179,
207–209, 243, 254, 360
Drexel Burnham Lambert 163

E

Edgcomb 163–166, 168, 169, 194, 259
Enron 260, 266, 269
Equity Office Properties (EOP) 224, 229–
233, 236, 259, 263, 355

F

Fannie Mae 265, 275, 288

FAS 157 266, 268

Financial Management PNC 188
Financial Times 336, 369, 389
First Boston 98, 135, 136, 139, 147, 148
Forstmann Little 108, 150
Fortress 243
Freddie Mac 257, 265, 275, 288

G

GE Capital 349, 350
General Electric (GE) 77, 78, 139, 332, 349,
350, 360
General Foods 77
General Motors 139, 157, 332
Genesco 44
Gibson Greetings 110, 111, 112
Goldman Sachs 10, 59, 91, 92, 155–157, 177,
273, 275, 303, 358
Google 244, 252, 366
GSO Capital Partners 253, 254, 359, 383

H

Hilton 261–265, 292, 294, 295, 355, 356

I

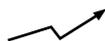
IPO 70, 71, 162, 238–243, 245–248, 252–
254, 259, 272, 283, 285, 286, 288, 310

J

JMB 158
JPMorgan 92, 144–146, 205, 206, 246, 264,
270, 275, 284, 285, 319, 332

K

Kohlberg Kravis Roberts (KKR) 108, 110,
151, 196, 222, 237, 260



АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

L

Lazard (Lazard Freres) 62, 64, 84, 85

M

Mayfair 106, 108, 120, 245
MBA 53, 61, 178
Merlin 293, 294
Merrill Lynch 244, 265, 275
Morgan Stanley 59–61, 177, 196, 243, 244,
250, 269, 275, 392

N

NAFTA 336, 337, 339, 341
Nikko 134–139, 149, 153, 238
Nomura 134–138

P

Pepsi 319, 332
Philip Morris 86, 87
Providence Equity Partners 222, 223
Prudential 134, 138, 149

R

RCA 110, 111
Resolution Trust Corporation (RTC) 153,
154
Restaurant Associates 46, 55
Reuters News 350, 351, 352, 389

S

S&P 500 224, 350
Sabine Pass 300, 301
Sallie Mae 70, 74
Salomon Brothers 95, 127, 147
Savoy Group (Savoy) 189, 190, 193, 194, 262
Sea-Land Corporation 125, 126,
SEC 116, 242, 243, 248, 249, 264, 271, 276,
290
Simpson Thacher & Bartlett 242, 360
Stewart-Warner 112
Student Loan Marketing Association
(Ассоциации, гарантирующей
студенческие кредиты, обраща-
ющиеся на вторичном рынке)
70, 72, 73

T

Texas Genco 260
Thomson Reuters 350, 351, 352
Tradeweb 351, 353
Transtar 146, 164, 205

Tropicana 79, 80, 82–86, 88, 91, 102
TXU 260, 261,

U

USX 141–143, 146, 164

V

Vornado 230, 231, 232

W

Waldorf Astoria 230, 262, 292
Walt Disney 294, 319, 332
Wesray 110, 111
WorldCom 266, 269

Z

ZTE 345

A

Айкан, Карл 141, 142, 143
Альтернативные активы 12, 151, 349
Андеррайтер 70, 244, 285
Андеррайтинг 145, 245, 284,
Арчамбо, Беннет 112

Б

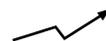
Баратт, Джо 196, 293, 294, 357, 358, 383
Барнеби, Кен 79–82
Берли, Марк 190, 191
Берман, Уэйн 248, 278, 382
Бернанке, Бен 265, 278, 280, 290
Блитцер, Дэвид 195, 196, 250, 251, 304, 383
Блумберг, Майк 303, 304, 318
Боски, Иван 182, 183
Буш, Джордж (старший) 278, 331, 387
Буш, Джордж У. 33, 202, 276, 280, 287

В

Варни, Ник 293, 294
Вассерштейн, Брюс 98, 135, 147

Г

Гайтнер, Тим 265, 280
Гарриман, Аверелл 40–42, 53, 100, 200, 307
Гейтс, Билл 75, 333
Герстнер, Лу 98, 100
Гличер, Эрик 74, 75, 98, 165
Глюксман, Лью 70, 71, 83, 91–97, 102, 111,
117



АКСИОМЫ ШВАРЦМАНА

Грей, Джон 226–228, 230, 232, 249, 294,
298, 353–357, 358, 382
Гудман, Беннетт 253, 254

А

Даймон, Джейми 284, 332
Далио, Рэй 318, 328, 387
Деспон, Тьерри 191–193
Дженретт, Дик 46, 55, 56, 286, 288
Джонс, Реджинальда 77, 78
Джордж, Джим 151–153, 159
Дискреционный 159, 196
Дональдсон, Билл 43, 44, 49, 55
Дуберштейн, Кен 200, 201

Ж

Жунцзи, Чжу 289, 290, 292, 295, 296, 386

З

Зелл, Сэм 121, 122, 224, 228–233, 237, 261,
298

И

Инвестиционный банкинг 146, 237
Инвестиционный банкир 64, 79, 135, 145,
226, 300
Инвестиционный фонд 7, 110, 132, 157,
200, 237, 247
Ипотечный кредит 147, 221, 257, 264, 265,
266, 269, 270, 279

К

Казначейские облигации 147, 150, 272, 290
Кан, Герман 69, 70, 75, 127
Канзаки, Ясуо 136–138
Касо, Луис Видегарай 336, 338, 389
Кейн, Джимми 257, 258, 264, 286
Кеннеди, Кэролайн 201, 202
Кеннеди, Эдвард (Тед) 201, 202, 388
Кит, Гарнетт 134, 149
Кляйн, Майка 237–241, 243
Кляйн, Харви 170, 171, 393
Колледж Шварцмана 323, 324, 328, 366,
391
Коммерческие ценные бумаги, обеспечен-
ные ипотекой (CMBS) 226, 227
Конвертируемые привилегированные
акции 81, 82, 84
Коппельман, Джулиус 111
Козн, Питер 95, 97, 98, 101, 102

Кредитное плечо 108, 110, 160, 258
Кэтлин Маккарти 358, 359, 383

Л

Лайт, Джей 53, 54, 286, 288, 314,
389
Ларри Финк 147–149, 187, 188, 189, 265,
266, 332
Левин, Деннис 182, 183
Ли, Джимми 145, 146, 205, 206, 264, 284
Люнг, Энтони 246, 247, 383, 384

М

Майерс, Стив 159
Мак, Джон 269
Маклоу, Гарри 231, 233
Мнучин, Стивен 336, 347, 388

О

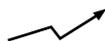
Обама, Барак 325, 326, 329, 330, 331

П

Пандит, Викрам 284, 285
Полсон, Хэнк 10, 265, 272–277, 279–281,
319, 381, 386
Привилегированные акции 44, 81, 82, 126,
280
Программа помощи проблемным активам
(TARP) 276–280, 284
Программа стипендиатов Шварцмана
(Schwarzman Scholars) 13, 314, 316–
322, 324, 326–328, 366, 374, 376, 384–
388, 393
Публичная компания 111, 230, 237, 238,
239, 243, 253, 257, 263, 352, 360,
384
Путнэм, Джордж 72–74

Р

Рейф, Рафаэль 363, 364, 365, 366, 371, 372,
391
Ричардсон, Луиза 367, 368, 392
Роберт, Джо 153–157, 298
Робинсон, Джим 95, 98, 100
Рогатин, Феликс 62, 64, 85, 86, 100, 393
Роджер Альтман 143, 207
Росси, Энтони 83, 84
Рубин, Боб 83, 155
Рузвельт, Тедади 79, 86



АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

С

Саймон, Уильям 110, 111
Симмонс, Гарольд 125–127,
Соломон, Питер 86, 87
Сон, Масаеси 320, 387
Стерн, Боб 322, 323
Стерсберг, Эми 316, 317, 327, 382, 389
Стокман, Дэвид 163, 164
Субстандартное кредитование 257, 266,
268
Суки, Чариф 300–302

Т

Трамп, Дональд 331–336, 338, 342–344,
346–348, 387
Трудо, Джастин 336, 340, 341, 389

У

Уитни, Кен 150, 151, 157, 292, 383
Уоткинс, Хейс 124, 125, 127
Уэлч, Джек 77, 78, 102, 139, 332

Ф

Фенстер, Стив 71, 72, 74, 303
Филипс, Эллен 56, 64, 84, 88, 105, 118, 170,
171
Финансируемый выкуп (LBO, leveraged
buyouts) 108–110, 112, 113, 116, 129,
145
Фоули, Дэвид 260, 261, 302
Фридман, Боб 240, 241
Фриланд, Христия 336, 338, 389
ФРС (Федеральная Резервная Система)
162, 187, 265, 268, 278, 280, 281, 290,
342
Фула, Дик 269–271

Х

Харрисон, Билл 145, 146, 206
Хедж-фонд 13, 116, 196, 221, 242, 243, 257,
264, 274, 286, 318, 373
Херст, Кристина 171–173, 233, 252, 272,
273, 279, 281, 291, 308, 331, 395
Хилл, Том 196, 221, 249
Хэ, Лю 345, 346, 347, 386

Ц

Центр гуманитарных наук имени Швар-
цмана (Центр Шварцмана) 363, 368,
391, 392
Цзивэй, Лу 290, 296, 386
Цзинин, Чэнь 312–314, 321, 322, 327, 384
Цзиньпин, Си 311, 316, 325, 326, 342–345,
347, 348, 386
Цишань, Ван 346, 347, 386

Ш

Шик Ким, Чон 367
Шипли, Уолт 145, 146
Шлошштейн, Ральф 147, 148
Шрайбер, Джон 157–159, 226, 230, 232,
354, 383

Э

Эмануэль, Рам 290–292

Ю

Юн, Цю 321, 384

Я

Ян, Ван 343, 386

УЖЕ В ПРОДАЖЕ!

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

ОТ ИЗДАТЕЛЯ

На заре своей карьеры он взламывал засекреченные коды и шифры Советского Союза и занимался академическими исследованиями в математике. Но ему была уготована другая судьба — запустить квантовую революцию на Уолл-стрит. Джим Саймонс обогнал по доходности таких именитых финансистов, как Джордж Сорос, Стивен Коэн, Питер Линч, Уоррен Баффетт и Рэй Далио. Он сделал сотрудников своего хедж-фонда состоятельными людьми. Эта почти детективная история никого не оставит равнодушным.

Журналисту Грегори Цукерману удалось взять интервью у десятков свидетелей деятельности Саймонса. Среди них сотрудники хедж-фонда, родственники и сам учёный, который до последнего был против написания этой книги. О том, как получилось у Джима Саймонса создать самый успешный хедж-фонд в мире и чего ему это стоило, читайте в этой удивительной истории.

ОБ АВТОРЕ

Грегори Цукерман — автор The Wall Street Journal, трехкратный лауреат премии Джеральда Леба — высшей награды в деловой журналистике.

ЭТА КНИГА ДЛЯ

- инвесторов;
- управляющих активами;
- трейдеров;
- всех, кто интересуется историей развития фондового рынка.

ФИШКИ КНИГИ

- Бestseller New York Times и Sunday Times Business.
- Шорт-лист Financial Times & Mckinsey Business Book of the Year Award 2019.

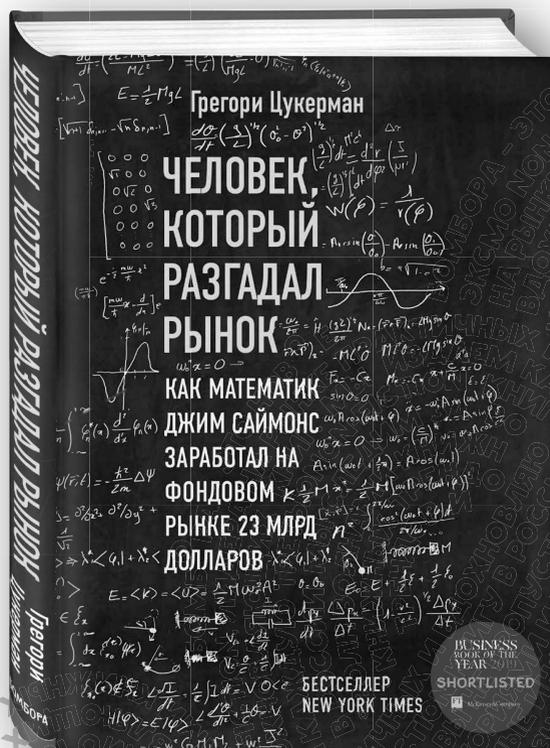
ОТЗЫВЫ

«Одна из самых важных историй нашего времени».

Financial Times

«Безмерно приятно».

Эдвард Торп, один из основателей алгоритмической торговли



VK bomborabooks
#bomborabooks