

СТИВЕН ШВАРЦМАН

CEO Blackstone

# АКСИОМЫ ШВАРЦМАНА

ПРИНЦИПЫ УСПЕХА  
ОТ СОУЧРЕДИТЕЛЯ КРУПНЕЙШЕЙ  
ИНВЕСТКОМПАНИИ В МИРЕ

BLACKSTONE

управляет активами,  
составляющими более 975 млрд долларов

Мне звонят президенты

Стивен Шварцман

**Аксиомы Шварцмана.  
Принципы успеха от  
соучредителя крупнейшей  
инвесткомпании в мире**

«ЭКСМО»

2019

УДК 334  
ББК 65.290(4Вел)

## **Шварцман С.**

Аксиомы Шварцмана. Принципы успеха от соучредителя крупнейшей инвесткомпании в мире / С. Шварцман — «Эксмо», 2019 — (Мне звонят президенты)

ISBN 978-5-04-188763-6

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 устранять препятствия на пути к цели, принимать правильные решения в условиях неопределенности и извлекать максимум пользы из кризисов. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 334  
ББК 65.290(4Вел)

ISBN 978-5-04-188763-6

© Шварцман С., 2019  
© Эксмо, 2019

## Содержание

Создаются, а не рождаются	6
Устраняйте препятствия	10
Действуйте с размахом	10
Все взаимосвязано	21
Конец ознакомительного фрагмента.	25

**Стивен Шварцман**  
**Аксиомы Шварцмана. Принципы**  
**успеха от соучредителя крупнейшей**  
**инвесткомпании в мире**

© Шереметьева В., перевод, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

## 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 десятков 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. Питу 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 зонт, 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 портфель-



ные 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 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 поколение<sup>1</sup>. 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 & Beyond<sup>2</sup>. 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».

---

<sup>1</sup> Великое поколение – люди, выросшие во времена Великой депрессии и затем ковавшие общую победу союзников во Второй мировой войне.

<sup>2</sup> Bed Bath & Beyond – американская сеть розничных магазинов товаров для дома.

«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».

«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. Беспроектное 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 Шемпп 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 ученическому 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 ванных 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 расстояние 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 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 проиграло 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, широ-

копелчий 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 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. Приобретая 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 бегал 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 бегал.

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 бегали 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 «Писец 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 про-

фессор. 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».

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 развеяться, 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 вступлю 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 сплавали 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 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 выступление 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 заворуженно смотрели «Щелкунчика». После этого выступления труппы я стал балетным импресарио для студентов. Я был вроде Сола Юрока<sup>3</sup> 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 изо 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 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 мак-

---

<sup>3</sup> Сол Юрок – американский музыкальный и театральный продюсер.

симально 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 заполнило 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 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 отзывались 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.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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