

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

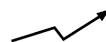
Весной 1987 года я прилетел в Бостон, чтобы встретиться с группой благотворителей Массачусетского технологического института. Я пытался собрать деньги для первого инвестиционного фонда компании Blackstone и поставил цель — миллиард долларов. Это сделало бы нас крупнейшим фондом, первым в своем роде и 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. 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.

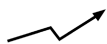
«О, сегодня пятница. Они только что ушли», — сказал он.

«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.

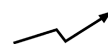
За последние недели это был день, когда я был ближе всего к заключению сделки.

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 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 сиденье 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.





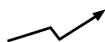
Дрю Фауст, президент Гарварда, приехала навестить меня в Нью-Йорке в 2010 году. Большую часть времени мы беседовали об управлении крупными организациями. Уволившись из Гарварда в 2018 году, Дрю нашла подробные записи, которые вела во время нашей встречи. Она отправила их мне. Среди многих мыслей, которые 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.

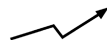


Я рос в пригороде Филадельфии, населенном представителями среднего класса. С детства впитывал ценности Америки 1950-х годов: честность, прямоту и трудолюбие. Родители давали мне немного карманных денег, которых хватало лишь на обед в столовой. Если мы с братьями хотели чего-то большего, то нам на это 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.

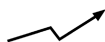


В колледже я прилежно учился, искал приключений и инициировал проекты по улучшению нашего сообщества. Я учился слушать людей и старался обращать внимание на их скрытые потребности. Пытался быть бесстрашным, когда дело доходило до решения сложных проблем. Но я никогда не думал, что буду заниматься бизнесом. 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.

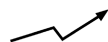
Клиенты Blackstone — крупные институциональные инвесторы, пенсионные, университетские и государственные инвестиционные фонды, страховые компании и индивидуальные инвесторы. Наш долг — создавать долгосрочную ценность для инвесторов, компаний и активов, в которые мы инвестируем, а также сообществ, с которыми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